

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA KAWA MOTORS”**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**ADRIANA ELIZABETH BARREIROS CARRERA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. ANÍBAL VILLACÍS HERRERA MSc.**

**QUITO, MARZO 2012**

## **CERTIFICACIONES**

La empresa "KAWA MOTORS S.A." certifica que la Srta. Adriana Elizabeth Barreiros Carrera, portador de la C.I. 1719441337, viene recopilando desde el mes de septiembre, la información necesaria para desarrollar su tesis que lleva el nombre: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "KAWA MOTORS S.A"**, tiempo en el cual ha realizado las investigaciones necesarias, para que dicha propuesta pueda ser aplicada en nuestra empresa.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, la interesada puede hacer uso del presente como estime conveniente.

**Atentamente,**

**Roberto Egüez**

**GERENTE GENERAL**

**KAWA MOTORS**

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, **ADRIANA ELIZABETH BARREIROS CARRERA**, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA KAWA MOTORS”**, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a Abril 2012

**ADRIANA ELIZABETH BARREIROS CARRERA**

C.C.1719441337

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a Dios y a mi familia. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, guiándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres y hermanos, quienes son los pilares fundamentales en mi vida y han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Por último y no por eso menos importante, quiero dedicar este trabajo a mi tesoro más grande, mi hija Emilia quien me dio la fuerza que me faltaba para culminar mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y permitirme cumplir la culminación de este trabajo.

Dedico un especial agradecimiento a mis padres, por darme siempre su confianza, por saber enseñarme el valor del esfuerzo y la satisfacción de lograr un proyecto propuesto, aunque hemos pasado situaciones difíciles, siempre me supieron aconsejar y guiar para tomar las mejores decisiones y así poder superar los problemas.

A mis hermanos, cuñadas y sobrinos que siempre estuvieron para apoyarme y brindarme su ayuda cuando la necesite, a mi tía Ceci por ofrecerme su ayuda durante mi paso por la facultad.

A todos mis compañeros de la carrera universitaria en especial a: Adolfo, Carolina, Fabián, Iván, Raúl, Wilson, Xavier, Paúl, Patricio, Rocío, quienes con el mismo objetivo de superación se logro establecer una amistad en un ambiente de cordialidad, respeto, solidaridad, fortaleciendo así una amistad duradera.

A todos y cada uno de los profesores de la Facultad, que con sus conocimientos y enseñanza, ayudaron para lograr culminar con éxito, cada año universitario, y tener más conocimientos para el ámbito laboral y en la vida misma.

Y por último y no menos importante, a mi tutor El Dr. Aníbal Villacís, que en la dirección de tesis supo darme la guía necesaria, y me ayudo con su experiencia y conocimientos a culminar el presente trabajo con éxito.

## INTRODUCCIÓN

Estamos en un tiempo en donde se están presentando cambios en nuestro entorno, en donde aspectos políticos, climáticos, sociales está en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas por esto, y es cuando deben realizar una planificación estratégica que les servirá como una herramienta fundamental, para estar preparados y establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta la empresa.

También podemos mencionar cambios que se producen en la tecnología, con la comunicación, en donde las empresas deben estar actualizadas a medida que van evolucionando estos aspectos, actualmente las empresas que tiene mejor rendimiento son las que tienen sistemas avanzados de comunicación de información, ya que además implementan técnicas y procedimientos para la utilización de estos sistemas.

La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La calidad en el servicio es también una parte importante del éxito de las empresas, el cómo lograrlo, es algo que hay que planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de la Elaboración del Plan Estratégico, así los clientes preferirán a una empresa no solo por su producto, servicio o sus precios sino por el trato que reciben.

La propuesta de la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Kawa Motors S.A. ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial.

Es así que el diseño de esta investigación se lo ha dividido en 5 capítulos: en donde el primer capítulo tratara sobre los aspectos que intervienen en la organización y situaciones de las empresas, también abarca un acercamiento al marco teórico respecto de la planificación estratégica, su conceptualización, la importancia de su estudio, su evolución y la gestión empresarial.

En el segundo capítulo se lleva a cabo un diagnóstico organizacional, mediante el cual se analiza varios aspectos y situaciones relacionadas con la empresa, y a través de varias herramientas e instrumentos, se identifican los puntos fuertes y débiles que tiene “Kawa Motors S.A.”, así como también las oportunidades y amenazas que le brinda el entorno; todo esto con la finalidad de desarrollar la matriz de estrategias.

Para el capítulo tres, partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional se define la propuesta planteada para la Empresa “Kawa Motors S.A.”, esto es, implantar una estructura organizacional que permita apreciar las funciones y responsabilidades de cada área y una estructura por procesos que optimice al máximo la utilización de los recursos con los que cuenta la empresa; dar un direccionamiento estratégico a través de la definición de la misión, visión,

principios, objetivos, valores rectores, políticas y estrategias a fin de poder diseñar el plan operativo anual y el mapa estratégico para cinco años de gestión.

En Capítulo 4 define aquellas unidades que forman parte de la gestión empresarial y por ende afianzan la propuesta planteada en el tercer capítulo, para lo cual se utiliza herramientas de gestión como pueden ser: La Comunicación Efectiva Empresarial, Liderazgo participativo, La Motivación Laboral, El Balanced Score Card

Para finalizar en el Capítulo cinco, se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado durante todo el proceso de investigación y que contribuirán un aporte para mejorar la empresa.

**La Autora**



## INDICE DEL CONTENIDO

CERTIFICACIONES .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
INTRODUCCIÓN .....	iv
CAPITULO I. – GENERALIDADES.....	1
1.1    ESCENARIO SOCIAL, ECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ECUADOR.....	1
1.2    ANÁLISIS EXTERNO .....	1
1.2.1    MACRO AMBIENTE .....	1
1.2.1.1    FACTOR SOCIAL .....	1
1.2.1.2    FACTORES ECONÓMICOS .....	4
1.2.1.3    FACTORES POLÍTICOS .....	8
1.2.1.4    FACTORES TECNOLÓGICOS .....	11
1.2.1.5    FACTORES COMPETITIVOS .....	11
1.2.1.6    MICROAMBIENTE .....	12
1.3    DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	12
1.4    IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	14
1.5    VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	18
1.6    DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
1.7    EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	20
1.8    ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	23
1.9    PORQUE ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO.....	24
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA”KAWA MOTORS S.A.” .....	25
2.1    DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.” .....	25
2.1.1    ANTECEDENTES .....	25
2.2    DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	26
2.3    CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	27
2.4    ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	28
2.5    PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	29
2.6    MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	30
2.6.1    Diagnóstico cultural.....	33

2.6.2 Métodos y técnicas .....	34
2.7 METODOLOGÍA EMPLEADA.....	36
2.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	38
2.9 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....	47
2.10 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO.....	48
2.11 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA CLÍNICA .....	53
2.12 PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS: .....	53
2.13 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS.....	60
CAPITULO III.- PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.” .....	62
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	62
3.2 ORGANIGRAMAS.....	63
3.2.1 PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.” .....	66
3.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	69
3.4 GESTIÓN POR PROCESOS EN KAWA MOTORS S.A. ....	79
3.4.1 DEFINICIONES .....	79
3.4.2 CONCEPTO DE PROCESO .....	79
3.4.3 REQUISITOS DE UN PROCESO.....	82
3.4.4 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS PROCESOS:.....	82
3.4.5 PASOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	82
3.5 MAPA DE PROCESOS .....	85
3.5.1 PROCESOS GOBERNANTES .....	85
3.5.2 PROCESOS GENERADORES DE VALOR.....	86
3.5.3 PROCESOS DE APOYO.....	86
3.5.4 DESARROLLO DEL MAPA DE PROCESOS.....	87
ELABORADO POR: ADRIANA BARREIROS .....	88
3.5.6 CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS .....	89
3.6 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS .....	90
3.6.1 CADENAS DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE .....	90
3.5.6 CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GENERADOR DE VALOR .....	93
3.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	98
3.7.1 MISIÓN .....	99
3.7.2 VISIÓN .....	100

3.7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	100
3.7.4 VALORES CORPORATIVOS .....	101
3.7.5 OBJETIVOS .....	102
3.7.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	102
3.7.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	102
3.7.6 POLÍTICAS GENERALES.....	103
3.8 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	104
3.9 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS .....	105
3.10 MAPA ESTRATÉGICO .....	107
3.11 DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO .....	110
CAPITULO IV.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN .....	116
4.1 DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL. ....	116
4.1.1 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	116
4.1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	117
4.1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA EMPRESA KAWA MOTORS S.A. ....	120
4.2 GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	122
4.2.1 LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN “KAWA MOTORS S.A.” .....	122
4.3 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EFICIENTE.....	124
4.4 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN .....	125
4.5. PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	126
4.5.1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA KAWA MOTORS S.A. ....	128
4.5.2. COMUNICACIÓN DESCENDENTE .....	128
4.5.4. COMUNICACIÓN ASCENDENTE .....	131
4.5.5 COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	132
4.6 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....	134
4.6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	134
4.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	135
4.7.2 MOTIVACIÓN LABORAL .....	138
4.7.2.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA .....	138
4.7.2 APLICACIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.” .....	139
4.8 DESARROLLO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO.....	142
4.8.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	142

4.8.2 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER PARTICIPATIVO .....	142
4.8.3 LIDERAZGO PARTICIPATIVO APLICADO A LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.” .....	143
4.8.3.1 PROBLEMAS DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO .....	145
4.9 DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN. ....	146
4.9.1 INDICADORES DE GESTIÓN .....	146
4.9.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	147
4.9.3 BALANCED SCORECARD.....	148
4.9.3.1 BENEFICIOS DE LA UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD .....	148
4.9.3.2 PERSPECTIVAS DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.” .....	151
4.9.3.3 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA KAWA MOTORS S.A. ....	152
4.9.3.4 ANÁLISIS DEL BALANCE SCORECARD PROPUESTO PARA LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.” .....	154
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	157
5.1 CONCLUSIONES .....	157
5.2 RECOMENDACIONES .....	158
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS .....	161
FICHAS BIBLIOGRÁFICAS .....	169
FICHAS MNEMOTÉCNICAS .....	173

## ÍNDICE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Pregunta 1.....	38
GRAFICO 2: Pregunta 2.....	40
GRAFICO 3: Pregunta 3.....	41
GRAFICO 4: Pregunta 4.....	42
GRAFICO 5: Pregunta 5.....	43
GRAFICO 6: Pregunta 6.....	44
GRAFICO 7: Pregunta 7.....	45
GRAFICO 8: Pregunta 8.....	46
GRAFICO 9: Entrevista Pregunta 1.....	48
GRAFICO 10: Entrevista Pregunta 2.....	49
GRAFICO 11: Entrevista Pregunta 3.....	50
GRAFICO 12: Entrevista Pregunta 4.....	51
GRAFICO 13: Entrevista Pregunta 5.....	52
GRAFICO 14: MATRIZ DE IMPACTO INTERNO .....	55

GRAFICO 15: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO .....	56
GRAFICO 16: MATRIZ DE VULNERABILIDAD .....	57
GRAFICO 17: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD .....	58
GRAFICO 18: MATRIZ FODA.....	59
GRAFICO 19: MATRIZ DE ESTRATEGIAS CLAVE .....	61
GRAFICO 20: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	63
GRAFICO 21: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	66
GRAFICO 22: ORGANIGRAMA POSICIONAL .....	67
GRAFICO 23: ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	68
GRAFICO 24: PROCESO .....	84
GRAFICO 25: MAPA DE PROCESOS KAWA MOTORS S.A.....	88
GRAFICO 26: CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GOBERNANTE DE GERENCIA.....	92
GRAFICO 27: CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GENERADOR DE VALOR DE ADQUISICION / IMPORTACIÓN .....	95
GRAFICO 28: CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GENERADOR DE VALOR GESTIÓN AL CLIENTE.....	96
GRAFICO 29: CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN .....	97
GRAFICO 30: PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A”.....	109
GRAFICO 31: Plan Operativo No. 1 .....	111
GRAFICO 32: Plan Operativo No. 2.....	112
GRAFICO 33: Plan Operativo No. 3.....	113
GRAFICO 34: Plan Operativo No. 4.....	114
GRAFICO 35: Plan Operativo No. 5.....	115

## **CAPITULO I. – GENERALIDADES**

### **1.1 ESCENARIO SOCIAL, ECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ECUADOR**

### **1.2 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo se divide en dos tipos de ambientes: Macro ambiente Micro ambiente. El Macro ambiente, es lo más alejado que existe del entorno en la organización pero va a afectar de alguna manera si existe algo positivo o negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: Factor Económico, Político. Social, Tecnológico. El Micro ambiente, es lo más cercano que existe del entorno en la Organización. Los grupos que se relacionan son: Clientes, competencia y Mercado.

#### **1.2.1 MACRO AMBIENTE**

##### **1.2.1.1 FACTOR SOCIAL**

Uno de los factores sociales que influye mucho en el país y por ende a las organizaciones es el desempleo:

## TASA DE DESEMPLEO EN EL ECUADOR

FECHA	VALOR
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** BCE

La tasa de desempleo del último trimestre del 2010 bajó en 1,33 puntos hasta ubicarse en 6.11% con una recuperación del empleo en el estrato más pobre del país, informó el Instituto de Estadística y Censos (INEC).

La crisis económica mundial de 2009 influyó en el mercado laboral ecuatoriano. En ese año se presentó un incremento de la desocupación, pero a partir de 2010 y en especial en 2011, existe una recuperación significativa lo que ha implicado que los niveles de subocupación (46.7%), desocupación (6.4%) disminuyan significativamente y aumenten los ocupados plenos (45.6%).

## LA MIGRACIÓN

Hasta la presente fecha, se estima que más 3.500.000 ecuatorianos salieron del país, ahuyentados por las crisis: económicas, social, política y de valores. Estos compatriotas representan más cerca del 30 % del total de la población ecuatoriana. Si a estos sumamos sus familiares que permanecen en el Ecuador, quienes representan el 40 %, estamos hablando de una mayoría absoluta de ecuatorianos vinculados directa o indirectamente a este hecho social.

“Según datos de empresas vinculadas a las remesas: 7 de cada 10 emigrantes envían mensualmente un promedio que fluctúa entre 150 y 300 dólares, lo que para 2009 representará una cantidad anual de 2.800 millones de dólares. Estos sirven para sostener directamente el consumo y por ende dar una mayor liquidez a la economía ecuatoriana.

De estos 7 de cada 10 emigrantes ecuatorianos que envían remesas, uno mantiene sus ahorros en el país de acogida, lo que significa que cerca de dos millones ochocientos mil ecuatorianos trabajan en el extranjero. Por lo tanto: la migración es la primera fuente de empleo del Ecuador.



Gran parte del desarrollo económico del Ecuador gira alrededor de la migración y del trabajo de los ecuatorianos en el exterior. Preguntémonos: qué haría el Ecuador con 2.800 millones de dólares anuales menos? Y con 2.800.000 de desempleados más?

De otra parte, las políticas migratorias de los países receptores, en algunos casos son más restrictivas y criminalizantes, lo cual expone a cientos de miles de ecuatorianos a la vulneración de sus inalienables derechos humanos, económicos, sociales y culturales. Consideramos que no hay un conocimiento real del hecho migratorio, de parte del Estado y sociedad ecuatorianos.

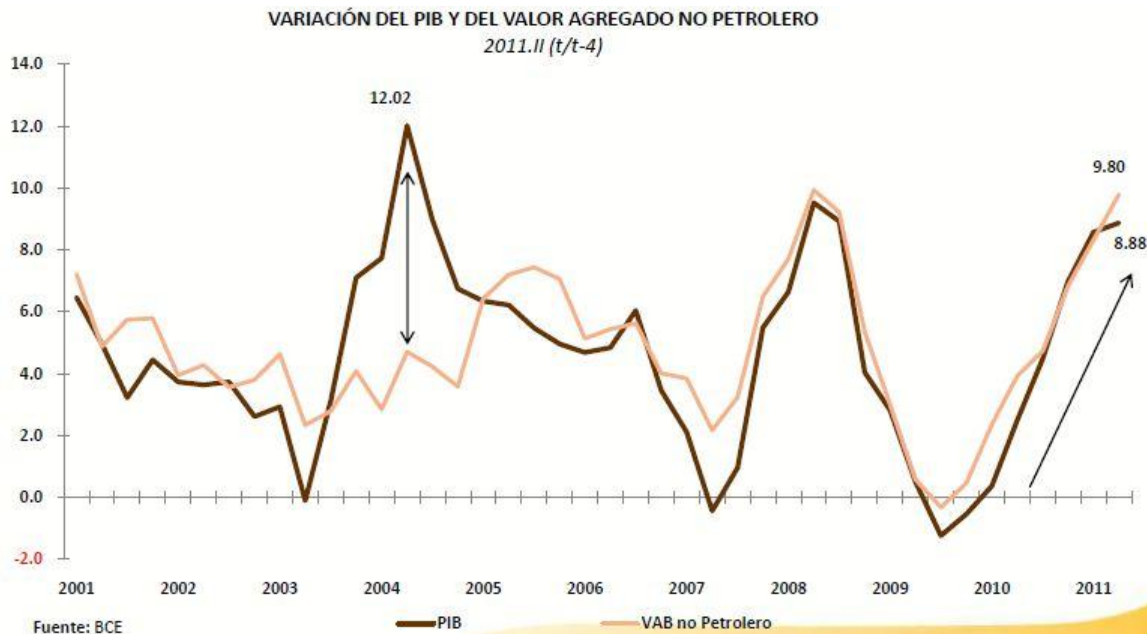
Frente a todo lo anterior y al fracaso total de las limitadas acciones del Gobierno del Presidente Correa, resulta urgente e impostergable el construir una verdadera Política de Estado que fortalezca las instituciones públicas y se enmarque dentro de una estrategia nacional de desarrollo. Tal Política Migratoria, en el marco de un Proyecto de desarrollo del País, deberá tender hacia la construcción de un Ecuador más humano, equitativo y solidario.

### **1.2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS**

La economía del país en donde se desarrollan las actividades y trabajos de la EMPRESA KAWA MOTORS S.A. deben ser tomadas muy en cuenta, ya que el comportamiento de estos factores varía en las ventajas o desventajas que pueda tener la organización en el mercado. Cabe señalar que también hay que tener en cuenta el acontecer internacional en relación a lo económico, ya que si bien es cierto la Empresa esta dentro del territorio ecuatoriano, pero Ecuador no está aislado del mundo, por ello, estamos también influenciados por la economía mundial y las repercusiones que trae a cada uno de los países.

En este caso veremos el comportamiento de algunos factores económicos, como por ejemplo el caso del PIB (Producto Interno Bruto), que no es más que el valor de la producción a precios finales de mercado dentro del territorio ecuatoriano.

## PRODUCTO INTERNO BRUTO ECUATORIANO



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado:** BCE

El PIB del Ecuador mantiene su tendencia de fuerte crecimiento económico, con una variación anual de 8.9% en el II Trimestre de 2011. El sector no petrolero continúa impulsando el crecimiento productivo nacional, con un aumento anual de 9.8% en el mismo período mientras que el sector petrolero tuvo una variación anual de 8.9%. Las principales variables económicas que aportaron a este comportamiento han sido, en su orden, la inversión, el consumo de los hogares, y las exportaciones.

Cabe señalar que aunque el PIB ha crecido paulatinamente, y a su vez se ha cuadruplicado durante los últimos 27 años; la economía sigue frenada. Esto se debe, a que han crecido los precios de los productos y no la producción. Esto se ha debido a muchos factores que influyen en el PIB, como son la inflación, que hacen que suban los precios; otro rubro que afecta el PIB, es el precio del petróleo.

El Banco Central de Ecuador pronosticó un crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) del 6,81% en 2011, pues prevé un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras, indicó que ese crecimiento estimado se ha calculado con relación en el índice de 2008, cuando fue de 6,2% .

Se precisa que para el 2012 se prevé un crecimiento del 1,3 por ciento en la extracción de gas natural y crudo, el mayor rubro de ingresos de Ecuador por exportaciones, debido a que se espera una recuperación en la producción de la empresa estatal Petroecuador y de otras empresas privadas que operan en el país.

Ese incremento se lograría por la decisión del Gobierno central de entregar estímulos a los pequeños agricultores y el cumplimiento constitucional de "seguridad alimentaria" en el país, que no sólo implica una recuperación en el sector agrícola, sino también en la manufactura en la elaboración de alimentos.

### INFLACIÓN EN EL ECUADOR

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %

Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado:** BCE

## Disminución de la Inflación

La tasa de inflación acumulada de enero a marzo 2011 registró el 1.34%, es decir casi la mitad de lo registrado en el mismo período del año anterior.

En marzo 2011, el ritmo de inflación mensual continuó desacelerándose hasta ubicarse en el 0.16%, nivel menor en relación a los dos meses inmediatamente precedentes: 0.83% enero y 0.34% febrero.

El Banco Central del Ecuador prevé que la inflación regional fue del 6,6 % en el 2011 y del 6,2% en el 2010, frente al 7,9 % registrado en 2009.

Este indicador es una medida estadística a través del Índice de Precios al Consumidor, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta a hogares. Comparando este dato con otros años, se puede decir que es una oportunidad.

Ecuador, cuya economía está dolarizada desde marzo del 2000, se fijó como meta una inflación anual del 4% para el 2011.

La tendencia de precios altos se mantiene no solo por el ambiente inflacionario mundial, sino también porque continúa creciendo el gasto público.

### **1.2.1.3 FACTORES POLÍTICOS**

Dentro de los factores políticos se debe tomar en cuenta el gobierno, su sistema, el manejo de los poderes del estado, leyes; todo esto es muy importante ya que afecta al desenvolvimiento de las actividades de las organizaciones y le brinda estabilidad o inestabilidad política.

El Ecuador ha pasado por un periodo político muy inestable, dentro del cual han existido muchos problemas de dirección que han llevado a la destitución de muchos presidentes. El Economista Rafael Correa, es el actual Presidente Constitucional del Ecuador; presenta un modelo de gobierno muy diferente a sus antecesores, por lo que la mayoría de los ciudadanos tiene las esperanzas fijadas en el.

Ecuador es el país con mayor riesgo de la región. De acuerdo a las calificadoras internacionales, los problemas políticos principalmente económicos y sociales nos ubican en los últimos lugares de confiabilidad.

A partir de la declaratoria de la moratoria de la deuda externa, expresada en bonos Brady y posteriormente la caída del ex presidente, Jamil Mahuad, el riesgo-país creció alarmantemente.

La medición del riesgo-país es compleja y depende de las metodologías utilizadas para el efecto, pero todas concluyen en el grado de confiabilidad ante la comunidad internacional.

El Ecuador, según el mapa de riesgo político mundial 2009 elaborado por Aon Risk Services y Oxford Analytica, tiene el nivel de riesgo político más alto del continente americano al igual que la nación más pobre del hemisferio occidental, Haití.

Este análisis, realizado todos los años, califica el riesgo en cada país como bajo, medio-bajo, medio, medio-alto y alto. Sin embargo, durante 2009, varios países han experimentado un progresivo deterioro social y político por lo que Aon creó por primera vez una nueva categoría calificada como riesgo muy alto, en la que no está ubicada ninguna nación del continente americano.

Las consecuencias de la crisis financiera mundial (falta de liquidez en el mercado global de crédito) han causado un efecto en la estabilidad política de varios países del mundo y los más pobres han sufrido consecuencias negativas y hasta traumáticas.

Este escenario fue presentado en el estudio, que analiza la situación de países y

territorios, midiendo factores como la inconvertibilidad de divisas, las huelgas, disturbios civiles, guerras, terrorismo, no pago de la deuda pública, interferencia políticas, interrupciones en las cadenas de suministros o riesgos legales y regulatorios.

El Ecuador, Venezuela, Cuba, Bolivia y Haití, según este análisis, poseen el riesgo alto (penúltimo en la categoría establecida).

Los factores de riesgo del Ecuador son inconvertibilidad de divisas, conmoción civil, terrorismo, no pago de la deuda pública, riesgos legales y regulatorios, interferencia política e interrupciones de las cadenas de suministros. Es decir, que de los ocho factores para establecer el nivel de riesgos, el país registra siete.

En este mapa se puede observar también que el Ecuador tiene los mismos factores que Haití. Mientras que Bolivia y Cuba tienen solo cinco de los ocho factores, y Venezuela seis.

La Argentina, Surinam, Guyana, Nicaragua, Guatemala, Jamaica y la República Dominicana están ubicados en la categoría de riesgo medio alto de América.

Mientras que Colombia, el Perú, el Uruguay, el Paraguay, Panamá y Honduras poseen un riesgo medio. En cambio, México, Costa Rica y el Brasil están ubicados en la categoría de riesgo medio bajo.

Finalmente, el Canadá, los EEUU, Guayana Francesa y Chile son los mejores situados del continente con un riesgo bajo. El único factor de riesgo en los EEUU es el terrorismo.

#### 1.2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Existe una gran relación, entre la tecnología y las organizaciones. Es por ello, que las empresas deben estar a la par con el desarrollo y avance, no solo de tecnología sino de conocimientos, lo cuales permiten a las empresas ser cada día más eficientes, eficaces y oportunos. En este factor la Empresa KAWA MOTORS S.A. Siempre se ha mantenido y ha contado con los equipos y sistemas que se necesita en la actualidad. Podemos decir que todo envío a nivel nacional e internacional tiene un avanzado control entre las agencias y estaciones de transferencias.

Los avances tecnológicos posibilitan la aparición de elementos de trascendentes que provocan cambios en las tendencias de los distintos sectores de un país. Actualmente el elemento clave de un análisis tecnológico es la convergencia entre las distintas tecnologías procedentes de los sectores de Telecomunicaciones, Tecnologías de la Información, la Electrónica y los Contenidos. Cualquier aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones disponibles actualmente como telefonía fija, móvil, navegación por Internet, televisión digital, Internet móvil, DVD, videoconferencia, mensajería móvil avanzada, difusión interactiva de contenidos, etc. hace uso de tecnologías procedentes del ámbito de las redes de comunicaciones, el software y el equipamiento con el que puede contar una empresa puede hacer la que la diferencie de las demás.

#### 1.2.1.5 FACTORES COMPETITIVOS

Como ya se menciona anteriormente KAWA MOTORS S.A. tiene mucha competencia con otras empresas que brindan el mismo producto, y que se convierten en un factor a ser tomado en cuenta al momento de realizar un plan estratégico, una de las ventajas principales con la que cuenta la empresa es el prestigio que ha adquirido a lo largo del tiempo, y que la convierte en una de las empresas mas conocidas a nivel mundial, que



hace que las otras empresas quieran mejorar sus productos y posicionarse de mejor manera.

#### **1.2.1.6 MICROAMBIENTE**

Se analizan aquellos factores que tiene relación cercana a la organización. En el procedimiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la empresa existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, trabajadores, cuyos factores se los analiza mediante encuestas, entrevistas y análisis de comunicación.

### **1.3 DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planificación estratégica puede ser definida por varios autores de la siguiente manera:

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".<sup>1</sup>

"La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del

---

<sup>1</sup> SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1999

proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años”.<sup>2</sup>

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”<sup>3</sup>

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.<sup>4</sup>

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”<sup>5</sup>

Haciendo un análisis general de los conceptos podemos decir que la Planeación Estratégica es una herramienta para las empresas, que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se debe elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004. P.228

<sup>3</sup> <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

<sup>4</sup> KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988

<sup>5</sup> KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

## 1.4 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.

También es importante porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos. Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

Las empresas con éxito planifican adecuadamente. La planificación es una de las más importantes funciones de la administración a cualquier nivel.

“Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”, lo dice Peter Drucker en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica.

Fundamentalmente la importancia de la planificación radica en el valor que cada actor le dé dentro de la empresa, en el compromiso de todas las personas para llevar a cabo este proceso.

Nada mejor que predicar con el ejemplo, o practicar aquello que se predica, es precisamente el caso del protagonismo que debe imponer el nivel ejecutivo de la organización en el desarrollo de la planificación, esto eleva el poder de autoestima de los demás actores e incentiva su compromiso para encarnar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

Las estrategias de una organización deben centrarse en direccionar sus acciones efectivamente a obtener resultados óptimos, que den la capacidad a la empresa de reducir sus problemas, convertirlos en grandes oportunidades de negocios, para ello se debe contar con el trabajo y responsabilidad de sus integrantes.

La planificación estratégica es considerada como una herramienta de gran poder, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, referente al entorno actual como punto de partida para trazar el camino futuro que deben seguir las organizaciones, para mutar a los cambios y situaciones que justamente el entorno les impone, con el objeto de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

“El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- **Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.**
- **Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.**

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- **La misión de la organización:** ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?
- **Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:** ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- **Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización:** ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva? “<sup>6</sup>

## 1.5 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.

<sup>6</sup> [www.blogextremo.com/mariopucca/8991-porque-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-de-setar-sa.html](http://www.blogextremo.com/mariopucca/8991-porque-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-de-setar-sa.html)

- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Permite obtener una ventaja comparativa en el mercado donde está inserta la institución.
- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.
- Proporciona una importante ayuda al branding, y al posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

## 1.6 DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Ejecutivos no dan importancia, lo estructuran lo aprueban y lo archivan
- Por la demanda de recursos y gastos en recopilación de datos los ejecutivos no la llevan a cabo.
- Por la desorganización en tiempos y movimientos de ejecutivos no palpan la utilidad de la planificación estratégica.
- Por la desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica o sus predicciones, que pueden ser equívocas y no resultar positivas.
- Posible renuencia de parte de los actores de la planificación estratégica.



- Posible resguardo y confidencialidad de los datos utilizados en la planificación estratégica.
- Predominio de deseos sobre posibilidades

## 1.7 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

“La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra.”<sup>7</sup>

GRIEGO STATEGOS: "Un general" "ejercito", acaudillar.

VERBO GRIEGO STATEGOS: "Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la “teoría del juego”.

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

A principios del siglo 20 se comienza a utilizar en la literatura científica el concepto Planificación por Taylor y Fayol, estos querían suplantarlo el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la planificación fungiera como instrumento de dirección. Taylor se dedica a crear principios de administración científicas durante ese proceso crea cuatro principios elementales: principios de planeación, de preparación, de control y por último de ejecución.

Para el año 1918 la planificación aparece con la sociedad socialista en el libro La Planificación Educativa. Luego a mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el intercambio de experiencias, debido a esto surge lo que conocemos hoy como planificación estratégica.

Este término cobra más fuerza cuando se publica para el 1965 el libro “Estrategias Corporativas” de Igor Ansoff, mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente

En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada

de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

La Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización

La planificación desde su aparición ha tenido diferentes fases:

### **Década de los años 60**

Planeación para un período de estabilidad y crecimiento

### **Década de los años 70**

Planeación para empresas en situación de ataque.

### **Principios de los años 80**

Planeación para recortes y racionalización.

### **Década de los años 90**

Planeación para:

1. Crecimiento rentable
2. Desnormalización y privatización
3. Mercados mundiales

### **Última década**

En la actualidad la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

## **1.8 ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

El ambiente de negocios ha cambiado durante la última década. Los cambios se aceleraron durante los años ochenta debido en parte a la inflación, a los problemas energéticos, a la escasez de recursos humanos, a nuevas regulaciones gubernamentales y a una tecnología que cambia constantemente.

Los ejecutivos con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer y aplicar una planificación estratégica que los ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente. En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

Es por esta razón la aplicación de una planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos 3 a 10 años, a identificar los recursos que necesita para llegar allá y a prever la mezcla de productos o servicios al final de dicho horizonte.

## 1.9 PORQUE ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO

La realización de un plan estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de la una empresa. Es importante elaborar un plan estratégico porque ayuda:

- **Afirmar la organización:**

Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

- **Para descubrir lo mejor de la organización:**

El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

- **Aclarar ideas futuras:**

Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

## CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "KAWA MOTORS S.A."

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA "KAWA MOTORS S.A."



#### 2.1.1 ANTECEDENTES

Kawa Motors es una empresa dedicada a la compra, importación, distribución y venta de todo tipo de vehículos o unidades motorizadas de la marca Kawasaki con la que tiene un contrato de exclusividad desde el año 2007.

Se constituyó como empresa el 10 de enero del 2006 e inicio sus actividades económicas el mismo día, es una empresa que tiene la representación nacional de todos los productos de la marca Kawasaki.

Entre los productos y servicios que ofrece tenemos los siguientes:

#### **MOTOS:**

La empresa cuenta con una amplia gama de motos (deportivas, doble propósito, Cross, paseo), cuadrones, vehículos utilitarios, motos de agua, mismos que cuentan con una excelente calidad, lo que hace falta son motos populares ya que al momento hay en stock modelos de alta gama.

### **REPUESTOS:**

Kawa Motors cuenta con un stock surtido de repuestos y accesorios originales los cuales se importan desde Kawasaki USA.

### **TALLER - SERVICIO AUTORIZADO**

- Kawa Motors pone a disposición de los clientes el servicio especializado de taller, el mismo que cuenta con el aval de Kawasaki USA

## **2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL<sup>8</sup>**

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

---

<sup>8</sup> DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, Yuren Camarena, ED. Trillas segunda edición, México 1999.

### 2.3 CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El “cliente” debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor



## 2.4 ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

- 1. Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
  - a. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
  - b. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
  - c. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
  
- 2. Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
  - d. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
  - e. El almacenamiento apropiado de los datos.
  - f. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
  
- 3. Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

## 2.5 PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- ♣ Diagnóstico funcional
- ♣ Diagnóstico cultural

### Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

### Objetivos del diagnóstico funcional

- ♣ Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- ♣ Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.

- ♣ Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- ♣ Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- ♣ Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

## 2.6 MÉTODOS Y TÉCNICAS<sup>9</sup>

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

**Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

---

<sup>9</sup> METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, Villalba Avilés, Carlos, Tercera Edición, Quito-Ecuador, 2006.

**Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

Se debe señalar que el cuestionario es la técnica de apoyo en las entrevistas, encuestas y los test. Un cuestionario consta de varias preguntas que deben ser contestadas de forma concreta y precisa. Esta técnica permite la recolección de la información de una manera muy efectiva. Es lógico suponer que las preguntas y respuestas contendrán una secuencia en función del tema de interés.

**Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

**El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.

**Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

**La entrevista clínica.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

**Observación.** Es la técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho, caso o actividad, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es la técnica más antigua que se utiliza en la evaluación psicológica; pero todavía se la emplea y proporciona garantías suficientes en el momento de recopilación de la información.

Observar es advertir los hechos como se manifiestan en la realidad y redactarlos para constatar su proceso. Esta técnica tiene como fundamento científico la verificación del fenómeno que se estudia. La observación se transforma en un método o una técnica en la medida en que cumple una serie de requisitos u objetivos:

- ♣ Sirve a un objetivo de investigación, previamente establecido.
- ♣ Se la planifica de forma sistemática.
- ♣ Se la controla previamente.
- ♣ Está sujeta a la comprobación de fiabilidad y validez.

Cuando se realiza una observación se debe tomar en cuenta las siguientes fases:

- ♣ Se escoge un problema. Tiene que especificarse lo que se va a observar.
- ♣ Recolección de datos. Definir las variables a observar, puntualizar los costos, en lo referente al tiempo y a lo económico; plantear el muestreo de datos.
- ♣ Análisis e interpretación de datos.
- ♣ Elaboración de conclusiones.
- ♣ Promoción de replanteamientos.

- ♣ Comunicación de los resultados, es decir, emisión de un informe, sobre si los hallazgos son o no relevantes.

### **2.6.1 Diagnóstico cultural**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

#### **Objetivos desde la perspectiva interpretivista**

- ♣ Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- ♣ Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- ♣ Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

#### **Categorías de análisis del diagnóstico cultural**

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- ♣ Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- ♣ Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- ♣ Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- ♣ Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

### 2.6.2 Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

#### Técnicas cualitativas aplicables:

**Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

**Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

**Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

**Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.

**Técnicas cuantitativas aplicables:**

**Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.



## 2.7 METODOLOGÍA EMPLEADA

Para la presente investigación en base al desarrollo de un diagnóstico organizacional utilice para tal los instrumentos de investigación como son: la encuesta y entrevista clínica.

Para la encuesta utilicé un universo (N) de 15525 personas, en base al número de motocicletas que circulan en la ciudad de Quito, esto representa el 5% del parque automotor.

Para el grado de confiabilidad (K) se aplicará el 90% porque la encuesta se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa lo cual da mayor respaldo de veracidad de respuesta. Lo que nos deja un 10% en el Grado de error (e), que fue el porcentaje de casos reacios que arrojó una encuesta piloto antes realizada.

Por no poseer estadísticas anteriores o estudios preliminares vamos a utilizar un grado optimista de casos positivos (P) del 70% dándonos un margen de casos negativos (Q) del 30%.

Al aplicar la fórmula:

$$m = \frac{NK^2PQ}{K^2Ne^2 + PQ}$$

Tenemos que:

$$N= 15525$$

$$K= 0.90$$

$$e = 0.10$$

$$P= 0.70$$

$$Q= 0.30$$

Entonces:

$$n = \frac{(15525)(0.90)^2 (0.70)(0.30)}{(0.90)^2 (15525)(0.10)^2 + (0.70)(0.30)}$$

$$n = \frac{(15525)(0.81)(0.21)}{(0.81)(15525)(0.01) + (0.21)}$$

$$n = \frac{2640.80}{125.96}$$

$$n = 20.97 \Rightarrow 21$$

El total de las encuestas a realizar será de 21, para poder realizar la investigación.

En la encuesta a realizar los puntos que deseo tratar serán los de Satisfacción del cliente, calidad del producto, nivel de información que recibe el cliente sobre el producto, perspectiva de las instalaciones y consideraciones que el cliente tiene de la empresa con respecto a la competencia.

Esta encuesta se llevó a cabo en los días 1 al 19 de octubre, en las instalaciones de la empresa ubicada en la Av. De los Granados.

## 2.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

GRAFICO 1: Pregunta 1



Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

EXCELENTE	28,57%
MUY BUENO	33,33%
BUENO	28,57%
REGULAR	4,76%
PESIMO	4,76%
TOTAL	100,00%

Al preguntar la satisfacción que siente el cliente al ser atendido en la empresa es excelente, muy buena, buena regular y pésima, como se nota en la gráfica, existe una buena aceptación del público con el bien y/o servicio que recibe por parte de la gente que atiende al público denotando que existe una fortaleza con respecto a la atención al público.

Ahora con respecto a la insatisfacción del cliente con respecto a la empresa (4.76%), se debe, como manifiesta en la encuesta, a la falta de stock de repuestos que tiene la empresa.

GRAFICO 2: Pregunta 2



Elaborado por: Adriana Barreiros

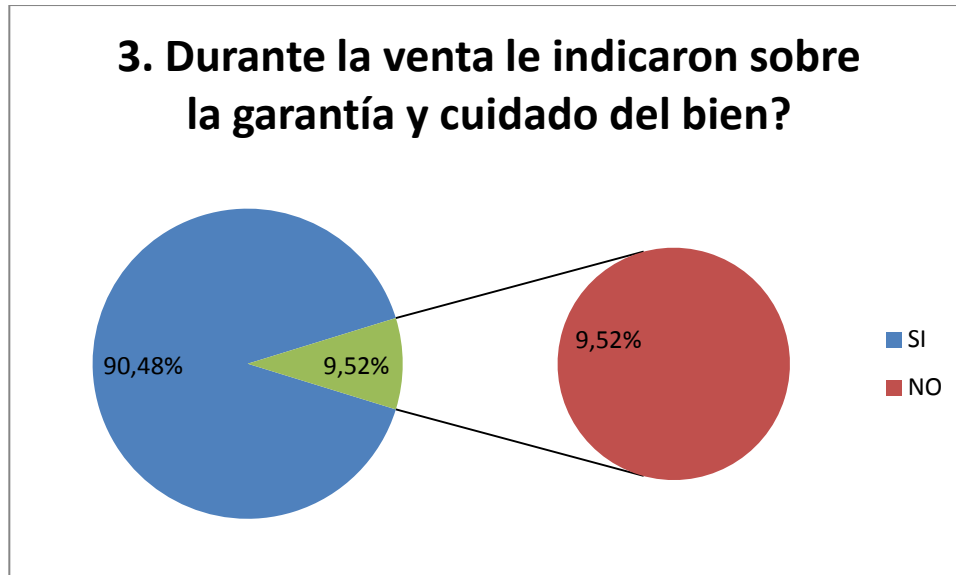
Análisis:

SI	90,48%
NO	9,52%
TOTAL	100,00%

La grafica indica que el 90.48% de los clientes se van satisfechos con el producto y/o servicio que adquirieron.

A cambio del 9.52% que está insatisfecha por distintas causas entre las cuales están: la falta de stock en los productos, demora en la importación de los repuestos, demora en la entrega de las motos en el taller

GRAFICO 3: Pregunta 3



Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

SI	90,48%
NO	9,52%
TOTAL	100,00%

Este punto es importante ya que en fechas posteriores la clientela que no sabe cuál es el cuidado especial que necesita cada tipo repuestos o moto regresa con reclamos que están fuera de la cobertura de la misma, y este tipo de reclamos afectan la imagen de la empresa cuando los clientes demuestran desconocimiento absoluto del cuidado del producto y en base a qué tipo de circunstancias son otorgadas las garantías.

Pero como se puede observar en la grafica el 90.48% de las ocasiones se indica sobre las garantías que tienen los productos, pero por el contrario se debe generar una cultura de indicaciones para los repuestos o motos entregados que elimine por

completo ese 9.52% restante que posteriormente se convierte en la mayoría de los casos en clientes problemáticos.

**GRAFICO 4: Pregunta 4**



Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

SI	14,29%
NO	85,71%
TOTAL	100,00%

Como se puede observar en el gráfico un 85.71% no ha realizado ningún reclamo mientras que el 14.29% si lo ha hecho según las encuestas esto se debe a la falta de stock en la bodega de repuestos.

GRAFICO 5: Pregunta 5



Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

SI	4,76%
NO	95,24%
TOTAL	100,00%

La presente gráfica indica que el 95.24% de las personas encuestadas a realizado alguna devolución mientras tanto el 4.76% no se ha visto en la necesidad de realizar devoluciones.



GRAFICO 6: Pregunta 6



Elaborado por: Adriana Barreiros

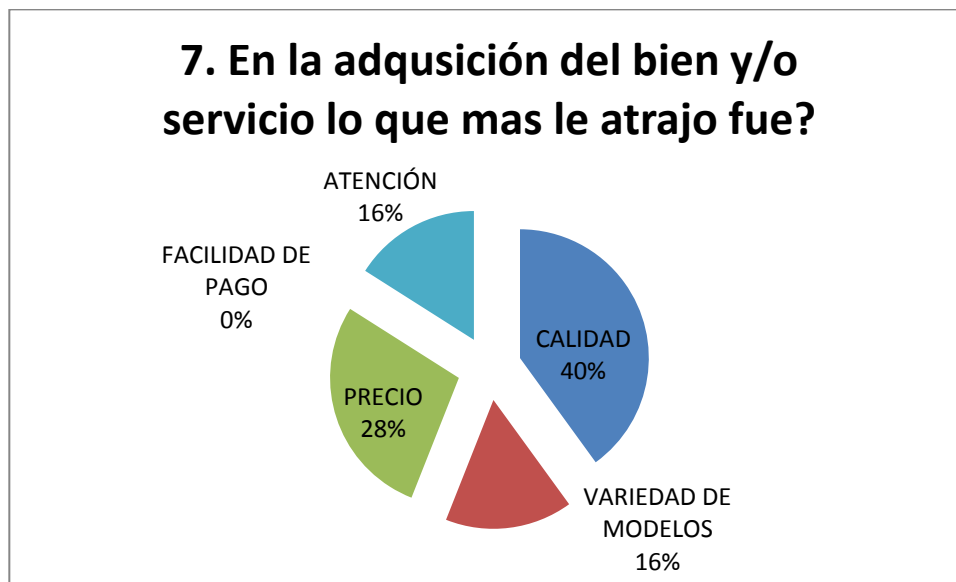
Análisis:

SI	85,71%
NO	14,29%
TOTAL	100,00%

La publicidad de boca a boca que realiza el cliente es la mejor publicidad que puede existir, y como se puede observar en la grafica el 85.71% del público encuestado nos recomendaría lo cual es satisfactorio porque este dato nos motiva a mejorar el bien/servicio que estamos prestando como compromiso de gratitud a todas aquellas personas que confían en nosotros y que nos han recomendado.

Por otro lado, sabemos que “un cliente satisfecho, nos recomienda a una persona; mientras que un cliente insatisfecho da publicidad negativa a otras 10 personas”, hay que buscar los mecanismos que nos ayuden a eliminar ese porcentaje de insatisfacción que como se viene analizando, es por cuestión de stock en repuestos.

**GRAFICO 7: Pregunta 7**



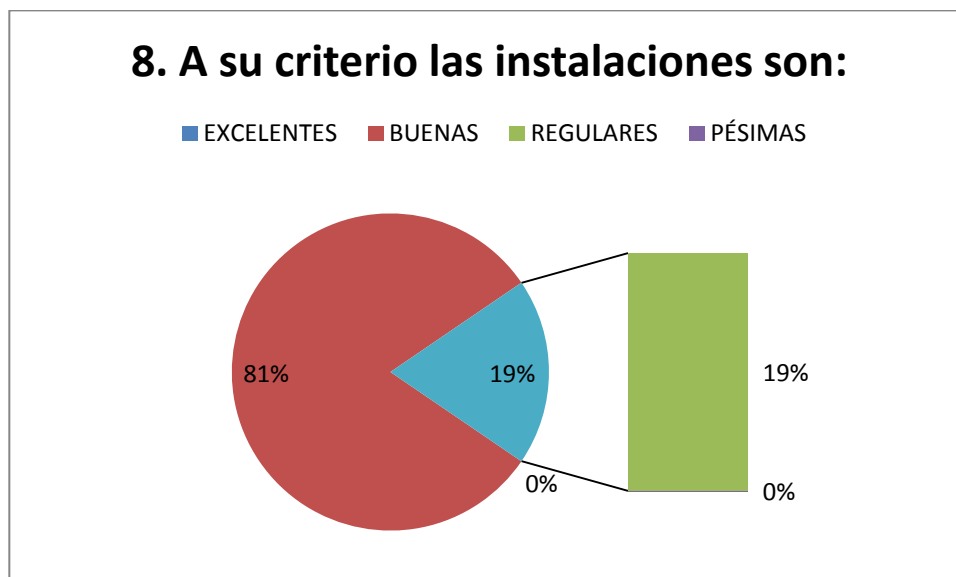
Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

CALIDAD	40,00%
VARIEDAD DE MODELOS	16,00%
PRECIO	28,00%
FACILIDAD DE PAGO	0,00%
ATENCIÓN	16,00%
TOTAL	100,00%

La presente pregunta es de opción múltiple, es decir, se podía escoger más de una opción y cómo podemos ver en la demostración gráfica, la preferencia de los clientes es por la calidad del bien y/o servicio, seguido por el precio del producto que refleja que el cliente conoce que el precio que está pagando compensa el producto que están recibiendo y como igual se identifica como el tercer favorito de los clientes esta la atención que recibieron y la variedad de modelos, lo cual identifica este punto como una fortaleza que debemos mantener y mejorar constantemente para beneficio tanto del cliente como para la imagen y prestigio de la empresa, como podemos ver tenemos una debilidad en la facilidad de pago ya que no existe financiamiento para la adquisición del bien y/o servicio.

**GRAFICO 8: Pregunta 8**



Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

EXCELENTES	0,00%
BUENAS	80,95%
REGULARES	19,05%
PÉSIMAS	0,00%
TOTAL	100,00%

Como última pregunta cerrada para el cliente esta lo referente a las instalaciones las mismas que indican que el 80.95% de personas encuestadas se encuentran satisfechas con las instalaciones de la empresa y dicen que las instalaciones son buenas y se sienten cómodos al momento de comprar, mientras tanto el 19.05% de las personas encuestadas indican que las instalaciones son regulares.

## 2.9 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Se realizaron entrevistas a los diez miembros de la empresa.

Tiempo de duración de cada entrevista fue de 15 minutos aproximadamente. Se presenta a continuación el informe de resultados:

## 2.10 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

GRAFICO 9: Entrevista Pregunta 1



Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

SI	10,00%
NO	90,00%
TOTAL	100,00%

Como se denota en el gráfico el 10% de los miembros de la empresa reconoce la existencia de una planificación estratégica en las actividades que desarrollan diariamente, mientras que el 90% de los involucrados desarrollan su trabajo de manera mecánica y sin ninguna dirección.

GRAFICO 10: Entrevista Pregunta 2



Elaborado por: Adriana Barreiros

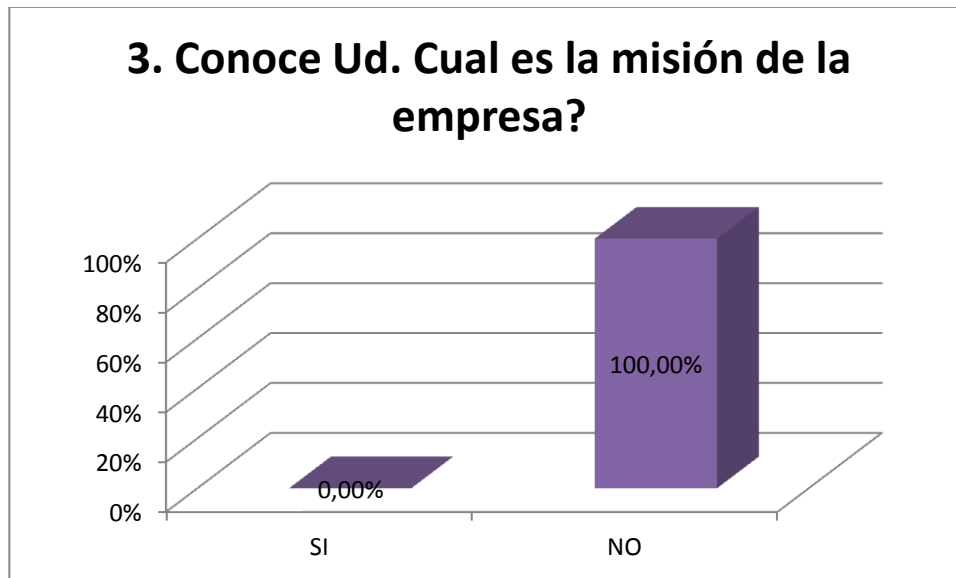
Análisis:

SI	0,00%
NO	100,00%
TOTAL	100,00%

Como se puede observar en la gráfica el 100% de los colaboradores no están familiarizados con la planificación de la empresa.

La presente es una pregunta complementaria a la anterior, donde se confirma la inexistencia de directrices que manejen las actividades cotidianas de dicha empresa, mostrando la necesidad de crear objetivos en todos los niveles, para enrumbar el camino de dicha organización a un sólido porvenir.

GRAFICO 11: Entrevista Pregunta 3



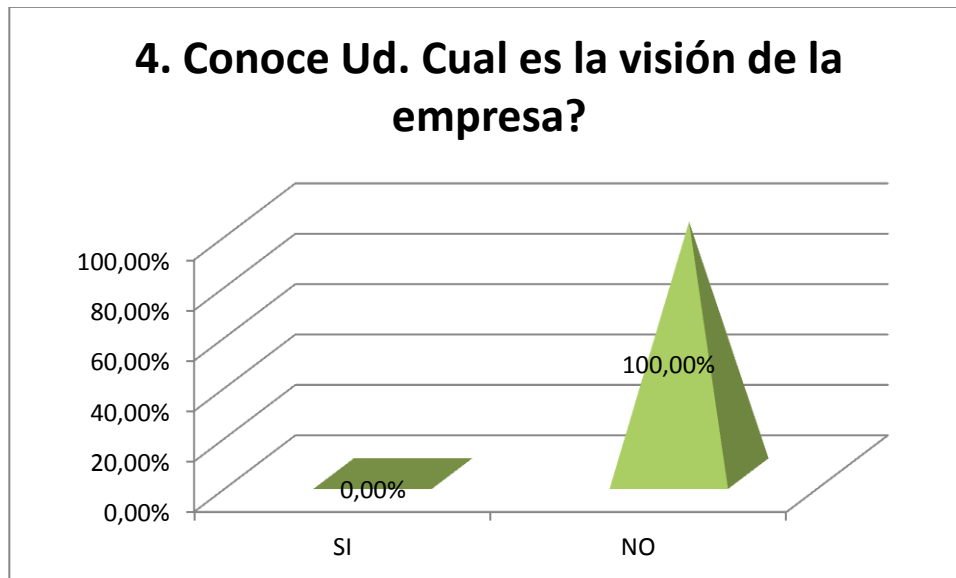
Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

SI	0,00%
NO	100,00%
TOTAL	100,00%

Al preguntar si los empleados conocen cual es la misión de la empresa, nuevamente nos encontramos con una negativa del 100%, lo que nos dice que cada persona realiza sus labores cotidianas sin expectativas.

**GRAFICO 12: Entrevista Pregunta 4**



Elaborado por: Adriana Barreiros

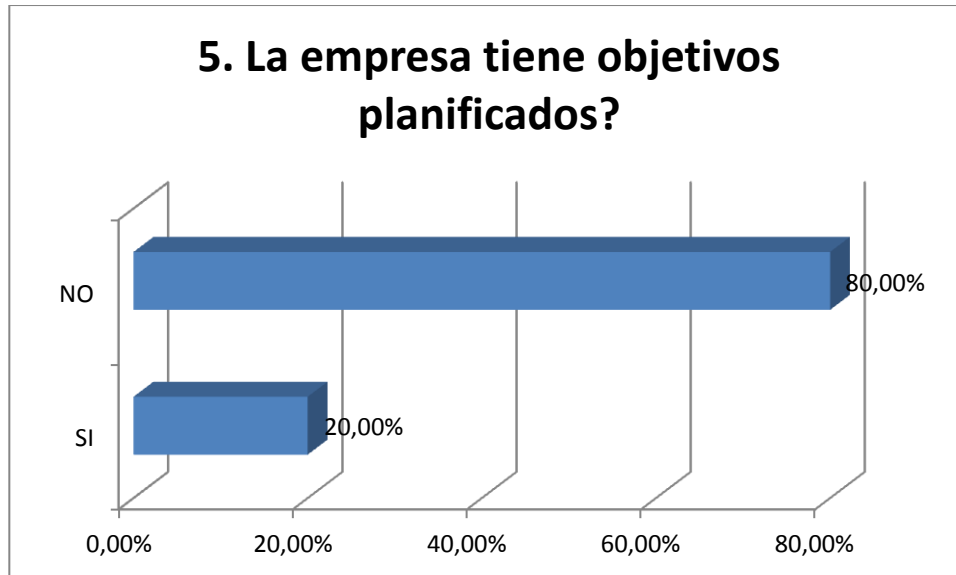
Análisis:

SI	0,00%
NO	100,00%
TOTAL	100,00%

Los involucrados en la entrevista mostraron expectativas personales mas no como organización, y esto se refleja en la presente pregunta donde se consultó sobre cuál es la visión de la empresa, y como se demuestra en la gráfica la negativa nuevamente tiene el 100%, demostrando que no se tienen ni directrices, ni un sueño a futuro que consolidar día a día.



GRAFICO 13: Entrevista Pregunta 5



Elaborado por: Adriana Barreiros

Análisis:

SI	20,00%
NO	80,00%
TOTAL	100,00%

Esta pregunta sobre Objetivos Planificados nos enseña que pocas personas, que en este caso es el gerente de la organización y el jefe comercial, tiene objetivos planificados de la empresa, pero ninguno está estructurado correctamente ni por escrito, es decir, nuevamente una negativa del 100% se manifiesta en esta pregunta.

Después de realizar las encuestas a todos los involucrados, podemos deducir ya algunas de las principales falencias que tiene KAWA MOTORS y que se verán reflejadas en las matrices que resultan del análisis FODA.

- No hay manuales de funciones
- No hay planes estratégicos
- No hay planes operativos.

## 2.11 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA CLÍNICA

Para la presente investigación se realizaron las encuestas a los clientes, analizadas anteriormente, encuestas a los involucrados y también una entrevista clínica cuyos resultados se detallan a continuación.

## 2.12 PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS:

- Desorganización

## ESTRUCTURA

En cuanto a la estructura se identifico que uno de los principales problemas es la falta de una gestión administrativa.

## CAUSAS

### Desorganización:

- ♣ No existe un manual de funciones para cada empleado.
- ♣ Falta de control de las actividades.
- ♣ Falta de seriedad.

## EFFECTOS

### Desorganización:

- ♣ Todo el personal hace de todo
- ♣ Pérdida de clientela.
- ♣ Pérdida de tiempo.
- ♣ Mala atención al cliente
- ♣ Desesperación del cliente por no ser atendido rápida y cómodamente.
- ♣ Estrés.

## SOLUCIONES

### Desorganización

- ♣ Crear un manual de funciones.
- ♣ Preparar todo lo necesario para atender al cliente, a primera hora del día.
- ♣ Puntualidad.
- ♣ Sanciones económicas.

Con ambos métodos de recopilación de información y la identificación de problemas, y los resultados arrojados por las mismas, procedemos a estructurar matrices de información que nos ayudaran a desarrollar las estrategias necesarias para poder implantar la planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa “KAWA MOTORS”.

GRAFICO 14: MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>									
Distribución exclusiva de la marca	X						F5		
Falta de direccionamiento estratégico				X			D5		
Falta de Misión, Visión y objetivos				x			D5		
Descoordinación en tareas					X			D3	
Conocimiento profundo del producto que se vende		X						F3	
Precios competitivos	X						F5		
Trabajo no planificado				X			D5		
<b>CULTURA</b>									
Respeto al cliente	X						F5		
Falta de políticas				X			D5		
Excelente recurso humano	X						F5		
Remuneraciones no acordes al puesto de trabajo					X			D3	
Falta de motivación e incentivos a empleados					X			D3	
Buen ambiente de trabajo		X						F3	
Calidad del bien y/o servicio	X						F5		
Descuentos excesivos en los precios				X			D5		

Elaborado por: Adriana Barreiros

D= Debilidad

F= Fortaleza

5=Alta

3=Media

**GRAFICO 15: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Proveedores de confianza		X						3O	
Aumento del parque automotriz	X						5O		
Competencia desleal				X			5 A		
Nuevas disposiciones tributarias					X			3A	
Empresa grandes y con mayores recursos				X			5 A		
Crisis política y económica del país				X			5 A		
Publicidad deficiente				X			5 A		
Confianza y fidelidad de los clientes		X						3O	
Falta de financiamiento para adquirir los productos				X			5 A		

Elaborado por: Adriana Barreiros

O= Oportunidad

A=Amenaza

5=Alta

3=Media

1=Baja

GRAFICO 16: MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<div>AMENAZAS</div> <div>DEBILIDADES</div>	Competencia desleal (5)	Nuevas disposiciones tributarias (3)	Empresa grandes y con mayores recursos (5)	Crisis política y económica del país (5)	Publicidad deficiente (5)	Falta de financiamiento para adquirir los productos (5)	TOTAL
Falta de direccionamiento estratégico (5)	5	3	5	3	5	5	26
Falta de Misión, Visión y objetivos (5)	3	5	5	3	5	1	22
Descoordinación en tareas (3)	1	1	1	3	3	3	12
Trabajo no planificado (5)	1	1	5	1	3	1	12
Falta de políticas (5)	3	3	5	1	3	5	20
Remuneraciones no acordes al puesto de trabajo (3)	1	1	5	5	3	3	18
Falta de motivación e incentivos a empleados (3)	1	1	3	5	1	1	12
Descuentos excesivos en los precios (5)	5	3	5	3	1	5	22
TOTAL	20	18	34	24	24	24	

Elaborado por: Adriana Barreiros

**GRAFICO 17: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Proveedores de confianza (3)	Aumento del parque automotriz (5)	Confianza y fidelidad de los clientes (3)	TOTAL
Distribución exclusiva de la marca (5)	5	5	5	15
Conocimiento profundo del producto que se vende (3)	5	3	3	11
Precios competitivos (5)	5	5	5	15
Respeto al cliente (5)	3	3	5	11
Excelente recurso humano (5)	5	3	3	11
Buen ambiente de trabajo (3)	3	3	3	9
Calidad del bien y/o servicio (5)	5	3	5	13
TOTAL	31	25	29	

Elaborado por: Adriana Barreiros

**GRAFICO 18: MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Conocimiento profundo del producto que se vende</p> <p>Distribución exclusiva de la marca</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Respeto al cliente</p> <p>Excelente recurso humano</p> <p>Buen ambiente de trabajo</p> <p>Calidad del bien y/o servicio</p>	<p>Proveedores de confianza</p> <p>Aumento del parque automotriz</p> <p>Confianza y fidelidad de los clientes</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de direccionamiento estratégico</p> <p>Falta de Misión, Visión y objetivos</p> <p>Descoordinación en tareas</p> <p>Trabajo no planificado</p> <p>Falta de políticas</p> <p>Remuneraciones no acordes al puesto de trabajo</p> <p>Falta de motivación e incentivos a empleados</p> <p>Descuentos excesivos en los precios</p>	<p>Competencia desleal</p> <p>Nuevas disposiciones tributarias</p> <p>Empresa grandes y con mayores recursos</p> <p>Crisis política y económica del país</p> <p>Publicidad deficiente</p> <p>Falta de financiamiento para adquirir los productos</p>

Elaborado por: Adriana Barreiros



## 2.13 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS

Para realizar la identificación de las variables estratégicas vamos a utilizar la Matriz de Estrategias Clave.

En esta matriz se describen las estrategias que resultan de la combinación de una o más variables de la matriz FODA, al relacionarse entre sí forman estrategias de ataque y defensa.

Estrategias FO:

Utilizan las fortalezas internas para cumplir con su propósito de aprovechar las oportunidades externas

Estrategias DO:

Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias FA:

Usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA:

Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

GRAFICO 19: MATRIZ DE ESTRATEGIAS CLAVE

<div>ANÁLISIS EXTERNO</div> <div>ANÁLISIS INTERNO</div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Proveedores de confianza O2. Aumento del parque automotriz O3. Confianza y fidelidad de los clientes	A1. Empresa grandes y con mayores recursos A2. Crisis política y económica del país A3. Publicidad deficiente A4. Falta de financiamiento para adquirir los productos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
F1. Distribución exclusiva de la marca  F2. Conocimiento profundo del producto que se vende F3. Calidad del bien y/o servicio	1. Abrir nuevos mercados.  2. Continuar con el excelente trato a los clientes. 3. Trabajar con proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios convenientes.	1. Realizar frecuentes investigaciones de los competidores. 2. Diseñar planes emergentes de crecimiento institucional. 3. Elaborar planes estratégicos de marketing.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
D1. Falta de direccionamiento estratégico  D2. Falta de Misión, Visión y objetivos D3. Falta de políticas  D4. Descuentos excesivos en los precios	1. Realizar un diseño de la estructura organizacional. 2. Realizar una planificacion estrategica. 3. Establecer un direccionamiento estratégico. 4. Diseñar estrategias de merchandising y descuentos de los precios para los productos.	1. Elaborar un plan de coordinación de tareas.  2. Diseñar manuales y reglamentos.  4. Crear una cultura de comprometimiento en todas las actividades de los involucrados.

Elaborado por: Adriana Barreiros

## **CAPITULO III.- PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.”**

### **3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Con el diagnóstico organizacional se obtuvo información para conocer la situación actual de la Empresa KAWA MOTORS S.A., nos permitió informarnos acerca de aspectos positivos y negativos con los que cuenta la empresa tanto en el entorno interno y externo, esta información nos ayuda como referente para plantear y diseñar mejoras en el funcionamiento de las operaciones de la empresa con el fin de alcanzar el crecimiento de la misma y mantener un prestigio ya reconocido.

Una vez hecho el diagnostico organizacional y dadas las conclusiones que este dio, notamos que existe una falta total de organización en cuanto a las funciones específicas que debe realizar cada miembro, por esto se ve la necesidad de introducir en la empresa un organigrama que defina estructura, funciones, y posiciones del personal.

También es necesario reglamentar cada área, definir misión, visión y objetivos que no posee en la actualidad la empresa y que son necesarios para el buen funcionamiento de esta empresa.

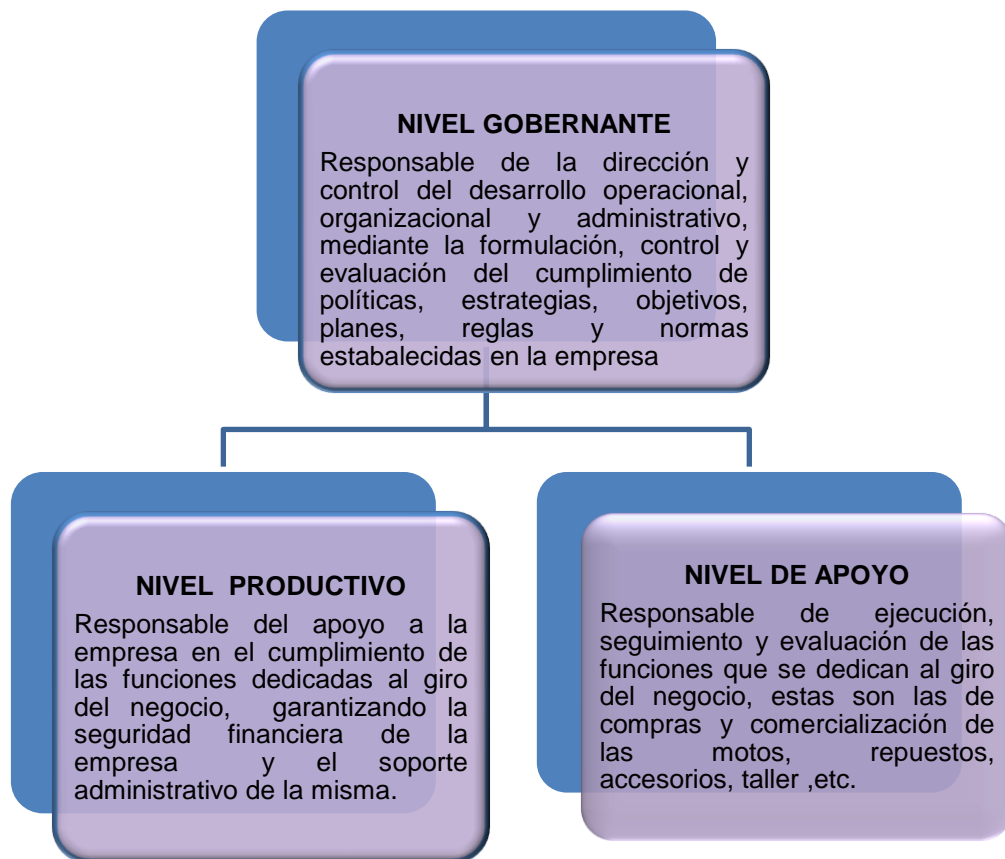
Cada empresa, institución u organización debe tener una estructura acorde a su situación, porque cabe recordar que cada empresa es diferente de otra en muchos aspectos, que es imposible tener una receta mágica para encasillar a todas, el trabajo de los administradores es elaborar la mejor estructura para la empresa.

### 3.2 ORGANIGRAMAS

Cabe señalar que este organigrama constara con los tres niveles principales que conforman una organización; como los son:

- Nivel Gobernante.
- Nivel Productivo o que agregan Valor.
- Nivel Habilitante (Asesor y de Apoyo)

**GRAFICO 20: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Teoría Y Diseño Organizacional, DAFT Richard

Elaborado por: Adriana Barreiros

KAWA MOTORS S.A. tendrá una estructura lineal ya que esta es adecuada para la institución. Ya que las características de esta estructura cumple con los requerimientos de la institución.

Autoridad lineal y única: Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.

Líneas formales de comunicación: La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

Organización formal: Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas.

Además los grupos comprendidos dentro de esta organización; pueden estar entrelazadas entre sí de distintas formas; cuando la tarea a ejecutar se realiza por una sola persona no se presentan problemas, pero si se exige la participación de varias personas es necesario organizarla. Este organigrama da las facilidades del caso para poder formar dichos grupos de trabajo.

Con este sistema de relaciones se pretende que:

- Cada individuo conozca lo que hacen los demás.
- Conocer sus funciones y sus obligaciones en el proceso de trabajo.

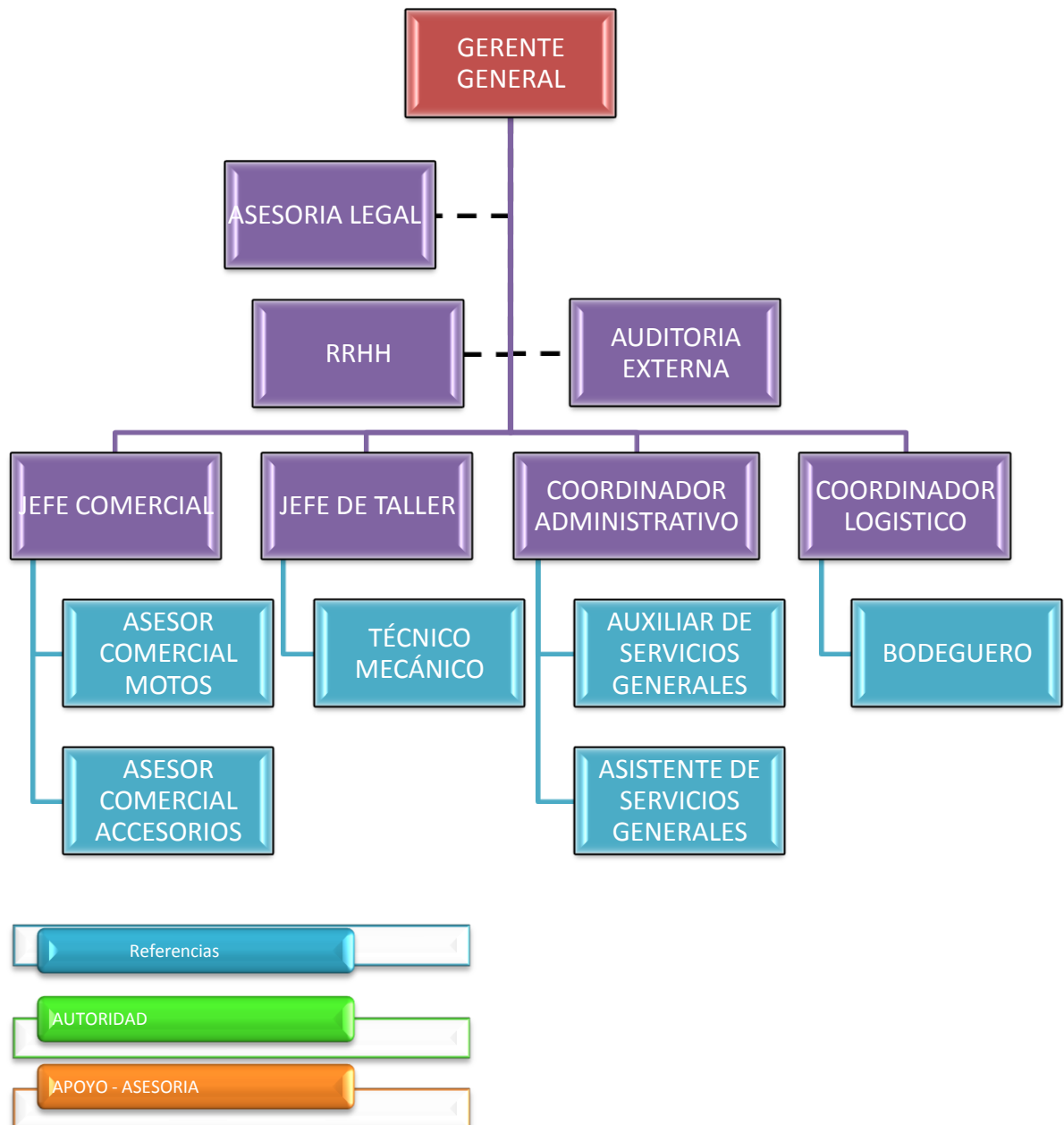
- Tener una información de todas las actividades que se desarrollan en el trabajo, con el fin de dar al trabajador una visión más clara y de conjunto que facilite la comprensión del objetivo final de la Institución.

Dentro del sistema deben existir:

- Unas reglas de trabajo.
- Una política de trabajo.
- Una cultura de la organización, es decir, un conjunto de costumbres y maneras de actuar que de forma explícita o implícita están guiando y condicionando las decisiones de la Corporación.

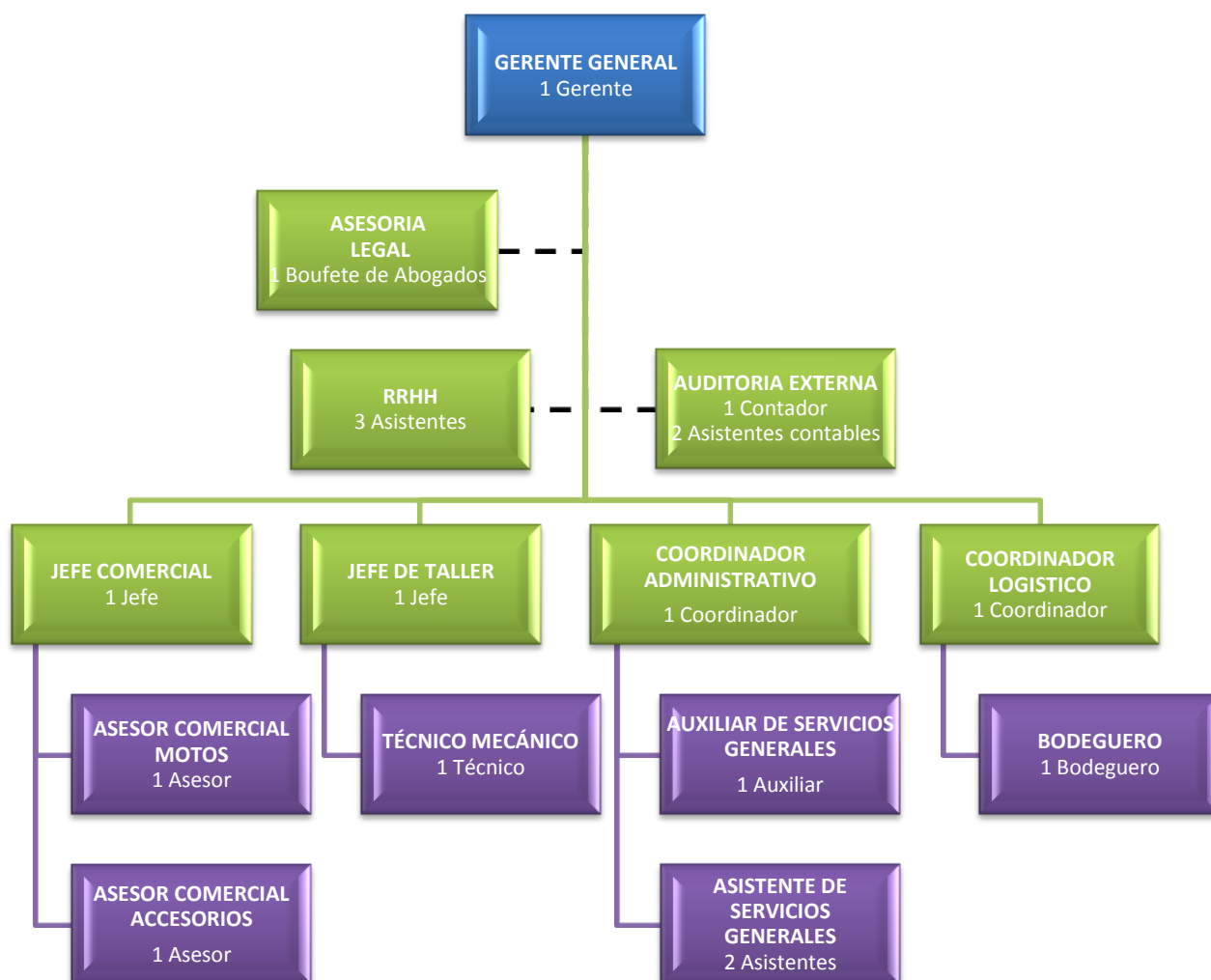
### 3.2.1 PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.”

GRAFICO 21: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Adriana Barreiros

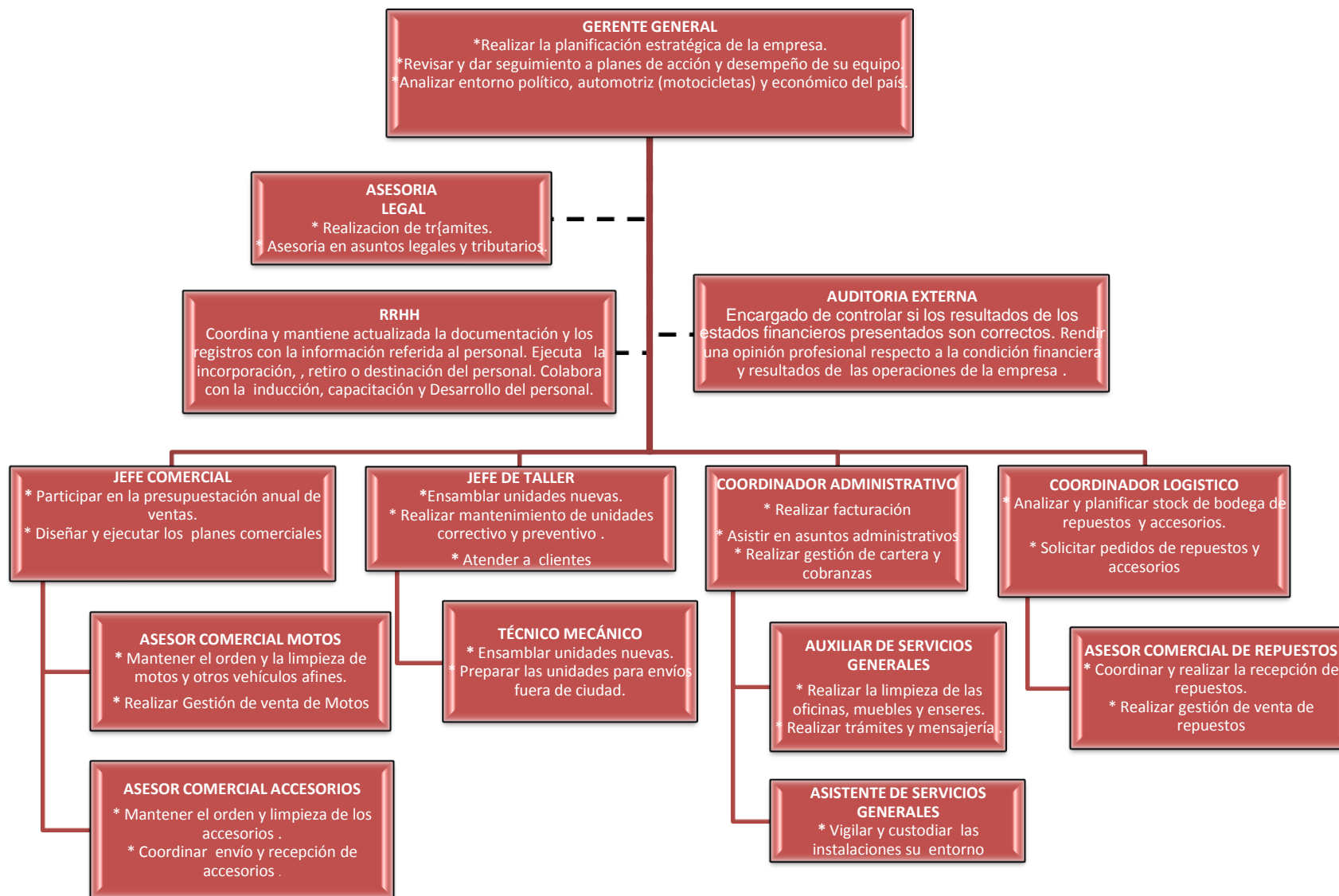
GRAFICO 22: ORGANIGRAMA POSICIONAL



Elaborado por: Adriana Barreiros



GRAFICO 23: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### 3.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

En la empresa "KAWA MOTORS S.A." no existe documentación escrita en donde se especifiquen las tareas, funciones y responsabilidades para cada cargo, lo que provoca muchos problemas para la gerencia y los empleados en la realización de las actividades y en el control de las mismas. El primer paso de su organización es la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad.

A continuación se presenta un detalle de las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos que existe en la empresa lo que permitirá diferenciar las funciones entre los integrantes de la misma.

#### **CARGO: GERENTE GENERAL**

AREA/DEPARTAMENTO: GERENCIA/ KAWAMOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable por el cumplimiento del presupuesto de ventas, manejo integro de la marca y desarrollo de estrategias comerciales para lograr la productividad y eficiencia de la empresa.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Revisar y dar seguimiento a planes de acción y desempeño de su equipo.
- Analizar entorno político, automotriz (motocicletas) y económico del país.
- Administrar el personal a su cargo.
- Mantener informado a su personal sobre temas relevantes para la compañía.

- Coordinar la elaboración y cumplimiento de presupuestos.
- Realizar análisis de resultados de la empresa.
- Monitorear y controlar el servicio y productos brindados al cliente.
- Administrar los procesos de la compañía.
- Liderar la Gestión comercial de la empresa
- Definir e implementar el plan comercial de la empresa.
- Establecer y mantener una red de distribuidores de acuerdo a la potencialidad de cada mercado.
- Administrar pedidos y stock de la empresa (unidades, repuestos, accesorios).
- Representar legalmente a la Compañía ante entidades varias.
- Definir y coordinar proveedores.
- Aprobar descuentos y créditos a clientes.
- Administrar los activos de la empresa.

### **ÁREA: ASESORÍA LEGAL**

#### **PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Proporcionar asesoramiento en cuestiones legales relativas a la empresa y sus actividades.
- Representar y defender los intereses de la empresa ante organismos oficiales, tribunales y otras entidades.
- Supervisar y redactar los contratos y la documentación legal de la empresa en todos los ámbitos.
- Proporcionar asistencia legal a los departamentos y ocuparse, entre otras cosas, de la elaboración de contratos.

### **CARGO: AUDITORIA - CONTABILIDAD**

AREA/DEPARTAMENTO: APOYO/ KAWAMOTORS

#### **OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:**

Elaborar un examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de la unidad económica de la institución, sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

Coordina e informa a la gerencia general acerca de los ingresos y egresos efectuados, también responsable de la optimización de los recursos materiales, financieros.

#### **PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Examinar y evaluar cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos.

- Averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes.
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Revisión de las declaraciones de impuestos mensuales, semestrales y anuales.
- Establecer y controlar las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores.
- Determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
- Controlar los gastos y planear la ganancia; también se encargará de supervisar todas las operaciones contables y brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Coordinar y asesorar el proceso de planificación presupuestaria en sus etapas de formulación, control y evaluación.

### **CARGO: TALENTO HUMANO**

AREA/DEPARTAMENTO: APOYO/ KAWAMOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes para el personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

### **CARGO: JEFE COMERCIAL**

AREA/DEPARTAMENTO: VENTAS/KAWA MOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de la definición y consecución de los objetivos comerciales de las áreas (motos, accesorios y repuestos) y de los segmentos (enduro, cross, velocidad, de calle, cuadrones, teryx, jet sky), en cada punto de venta, cumpliendo las políticas internas de la compañía y contribuyendo a la satisfacción del cliente.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Participar en la presupuestación anual de ventas.
- Diseñar y ejecutar los planes comerciales de la compañía.
- Gestionar y controlar los inventarios de motocicletas, accesorios y repuestos.
- Liderar la fuerza de ventas definiendo planes y metas específicas para cada área y segmento.
- Coordinar asuntos administrativos relacionados con la compra y venta de motocicletas.

### **CARGO: JEFE DE TALLER**

AREA/DEPARTAMENTO: TALLER / KAWA MOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

A cargo de la ejecución y supervisión del mantenimiento y preparación de las unidades, garantizando la satisfacción del cliente y el posicionamiento de la marca.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Ensamblar unidades nuevas.
- Realizar mantenimiento de unidades correctivo y preventivo.
- Atender a clientes.
- Coordinar la ejecución de servicio de proveedores especializados.
- Preparar las unidades fuera de ciudad.
- Mantener el orden y limpieza del taller.
- Gestionar reclamos a las aseguradoras y garantías.
- Controlar el uso de insumos, repuestos y solicitar su reposición.

**CARGO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO**

AREA/DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD / KAWA MOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Generar información financiera, contable confiable y oportuna aplicando políticas y normas locales sobre prácticas contables, y recuperar las obligaciones adquiridas por los clientes en los períodos acordados.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Realizar facturación de las ventas efectuadas.
- Asistir en asuntos administrativos de la compañía.
- Realizar gestión de cartera y cobranzas.



### **CARGO: COORDINADOR DE LOGÍSTICA**

ÁREA/DEPARTAMENTO: LOGÍSTICA / KAWA MOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable del control, administración y supervisión de inventarios de repuestos y accesorios al mismo tiempo que recopila información para ingreso de indicadores logísticos.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Analizar y planificar stock de bodega de repuestos y accesorios.
- Solicitar pedidos de repuestos y accesorios a proveedores.
- Coordinar recepción de nuevos ítems.
- Manejar y negociar proveedores a nivel nacional.
- Gestionar información de los indicadores de logística.

### **CARGO: ASESOR COMERCIAL**

ÁREA/DEPARTAMENTO: COMERCIAL / KAWAMOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de la gestión de ventas de motocicletas y vehículos afines para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos comerciales y contribuir a la satisfacción del cliente.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Mantener el orden y la limpieza de motos y otros vehículos afines.
- Realizar gestión de venta de motos y vehículos afines.
- Realizar gestión con proveedores.

### **CARGO: ASESOR COMERCIAL DE ACCESORIOS**

ÁREA/DEPARTAMENTO: VENTAS / KAWA MOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de la gestión de ventas de accesorios como complemento importante de la marca, contribuyendo a la satisfacción del cliente.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Mantener el orden y limpieza de los accesorios.
- Coordinar envío y recepción de accesorios.
- Mantener comunicación con proveedores.
- Realizar gestión de ventas de accesorios.
- Administrar logísticamente la sala y bodega de accesorios.

### **CARGO: ASESOR COMERCIAL DE REPUESTOS**

ÁREA/DEPARTAMENTO: LOGISTICA / KAWA MOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsables de la comercialización y distribución de repuestos de acuerdo a lo solicitado por logística.

ACTIVIDADES PRINCIPALES:

- Coordinar y realizar la recepción de repuestos.
- Administrar y controlar la bodega de repuestos.
- Realizar gestión de venta de repuestos.
- Coordinar el envío de repuestos.

### **CARGO: TÉCNICO MECÁNICO**

AREA/DEPARTAMENTO: TALLERES / KAWAMOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable del mantenimiento y preparación de las unidades asegurando la satisfacción del cliente y el posicionamiento de la marca.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Ensamblar unidades nuevas.
- Preparar unidades nuevas para entrega a cliente.
- Realizar mantenimiento de unidades correctivo y preventivo.
- Preparar las unidades fuera de ciudad.
- Mantener el orden y limpieza del taller.

### **CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES LIMPIEZA Y MENSAJERÍA**

ÁREA/DEPARTAMENTO: KAWA MOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Mantener las instalaciones, muebles y enseres perfectamente limpios y asegurar que la documentación e información remitida llegue a su destino oportunamente, manteniendo la confidencialidad y profesionalismo.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Realizar la limpieza de las oficinas, muebles y enseres.
- Realizar trámites y mensajería.
- Realizar cobros a clientes.

### **CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES SEGURIDAD**

ÁREA/DEPARTAMENTO: KAWA MOTORS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:

Responsable de garantizar la seguridad de las personas y de las instalaciones de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la empresa.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Vigilar y custodiar las instalaciones su entorno.
- Custodiar al personal de la compañía.
- Controlar el ingreso y salida de visitas de la compañía.
- Reportar diariamente las novedades del turno.

### **3.4 GESTIÓN POR PROCESOS EN KAWA MOTORS S.A.**

En el pasado las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que sacaban al mercado productos nuevos, pero en el siglo XXI, lo que hace que una empresa u organización tenga una ventaja competitiva sobre las demás, proviene más de la aplicación de tecnología de nuevos procesos más eficientes y eficaces, que de tecnologías de nuevos productos.

#### **3.4.1 DEFINICIONES**

#### **3.4.2 CONCEPTO DE PROCESO**

La palabra proceso viene del latín “processus” que significa avance y progreso.

Para Hammer un proceso es “un completo conjunto de actividades de principio a fin, que juntas crean valor para el cliente”.

Para Harrington un proceso "es cualquier actividad o grupo de actividades que toman entradas, las agregan valor y proveen salidas a un cliente interno o externo".

Para la Norma ISO 9001 un proceso es "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

"Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados . Las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias. Asimismo, los resultados o salidas a lo largo del proceso pueden ser intermedios o finales"<sup>10</sup>

Dentro del proceso, hay un tratamiento de entradas de diversos tipos en cada actividad o tarea agregándoles valor, de tal manera que se cumplan los requerimientos o necesidades del cliente interno o externo.

Cabe indicar que, el propósito del diseño de un proceso de servicio es que se contribuya en cada una de sus actividades con una cuota de valor (Cadena de Valor) y que de esta cadena se genere finalmente una contribución de valor mayor que el experto denomina "margen".

En este sentido, los procesos deben agregar valor entre etapa y etapa, subproceso o subproceso o entre operaciones. Estamos hablando de servicios

<sup>10</sup> *camacho.rf@pucp.edu.pe; 25 - feb - 2008; Lima, Perú*

y también de procesos de manufactura, bajo una concepción de gestión positiva tal y como debe hacerlo un gerente, administrador o alguien encargado de manejar procesos.

Cuando se habla de cultura organizacional se toma en cuenta entre muchos elementos a los valores, costumbres o hábitos de sus trabajadores. Buenos hábitos contribuyen con la creación de valor en las actividades de la empresa y por ende, en la creación de valor de todos sus procesos. Pero, si el personal contribuye con hábitos malos como por ejemplo, llegar temprano, marcar tarjeta y salir media hora a tomar desayuno por ahí, asistir a las reuniones sólo para criticar y no aportar, hablar mal de los compañeros, ser burlón con algunas personas, ser soberbios, no comunicar a sus empleados las decisiones de la semana o los temas prioritarios en agenda, no saludar a los compañeros o no acordarse de las necesidades de su personal, entre otras cosas más (propias de las relaciones humanas), constituyen actos y conductas que NO AGREGAN VALOR.

Otro caso es cuando se planifica mal y como resultado de ello no se tiene cómo medir los avances, se generan reuniones para "reprogramar" o "reformular" los planes, las tareas, y en peores casos hasta los objetivos. Se generan discusiones bizantinas que buscan un consenso sin tener un criterio común previo, consumiéndose hasta horas de dar vuelta y vuelta a un mismo tema. En este tipo de reuniones ¿hubo valor?. Si miramos corporativamente entre el antes y el después, cualquiera de los participantes en dichas reuniones dirá que sí se está agregando valor al proceso de planificación (claro, sí forma parte del mismo). Pero si miramos con ojos de gerente, la cosa cambia.

Porque cuando existen procesos estratégicos como los de planificación, no podemos darnos el lujo de estar como el cangrejo (hacia adelante y hacia atrás), menos aún cuando el tiempo es recurso irrecuperable y peor aún si se trata de servicios. Si el gerente o la alta dirección no comprende este hecho y supone que TODO retroceso es por algo bueno, seguramente requiere que le digan que la organización o área que dirige está compuesta de procesos que están DESVALORIZANDO su gestión. Escuchando esto, tal vez podría comenzar a reflexionar.

Por esto y por algunos motivos tenemos que diseñar o rediseñar procesos de servicios que ayuden a identificar y mejorar los procesos que agregan valor a la empresa.

### 3.4.3 REQUISITOS DE UN PROCESO.

- Los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos de planificar, hacer, verificar y actuar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- Los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, puede ser corregido rápidamente.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

### 3.4.4 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS PROCESOS:

- **Son Medibles:** Se pueden incorporar medidas de valor tales como: tiempo, costo, calidad.
- **Son Adaptables:** Es decir que son fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores).
- **Se puede Detectar:** Con facilidad se puede detectar la problemática asociada a cada proceso.

### 3.4.5 PASOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

Podemos mencionar y establecer seis que son los siguientes:

## 1.- Identificar clientes y sus necesidades

**Objetivo organización:** Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

**Tipos de clientes:** Internos y Externos.

## 2.- Definir servicios

Conociendo los clientes se determina que productos y/o servicios se les está ofreciendo.

## 3.- Desarrollar el mapa de procesos

**Procesos Gobernante:** Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.

**Procesos que Generan Valor:** La razón de ser de nuestra empresa o unidad, el objetivo principal de actividad.

**Procesos de Soporte:** Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave.

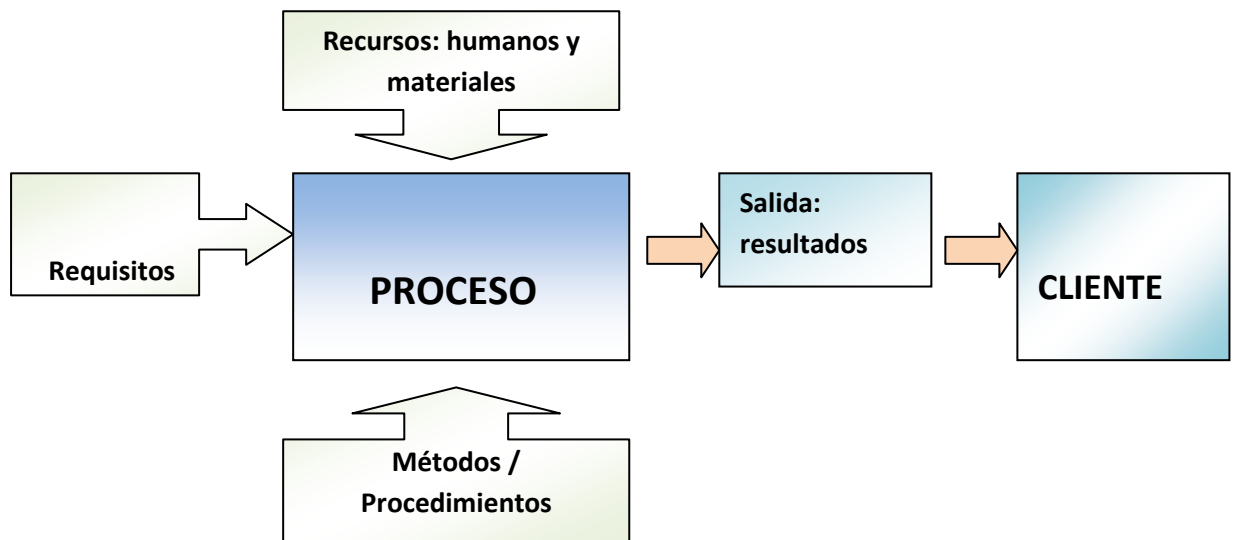
## 4.- Describir procesos

- **Requisitos:** Condicionantes que limitan nuestra capacidad de acción: legales, reciclaje, estratégicas.
- **Recursos Humanos:** "Alguien tiene que ser responsable de todo... o nada se llevara a cabo".
- **Materiales:** Económicos: maquinarias.



- **Métodos Procedimientos:** "Know-how", conocimiento sobre la forma de actuar.
- **Salida (Resultados):** La "aplicación" del proceso sobre los recursos genera una salida., la repetición del proceso genera un flujo de Salida" que se puede medir.
- **CLIENTE:** Es la razón de ser de un proceso. "personas o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso". Valoración de sus expectativas y necesidades.

**GRAFICO 24: PROCESO**



ELABORADO POR: ADRIANA BARREIROS

## 5.- Diagramar procesos

Representación grafica de los procesos: diagramas de flujo.

## 6.- Análisis de datos y mejora del proceso

- Desarrollo de criterios, indicadores y estándares.
- Diseño de un calendario de recogida de datos.
- Recolección y codificación de datos.
- Elaboración de cuadros de mando.

### 3.5 MAPA DE PROCESOS

Es una herramienta gráfica que muestra cómo interactúan los diferentes procesos en una organización, refleja la realidad de la empresa, da un sentido finalista al trabajo de todos y tiene la facilidad de comunicar y comprender.

En el mapa de procesos los mencionados procesos interactúan porque comparten productos, pues el mapa de procesos es una herramienta que permite observar a nivel macro, así los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos, y con los gobernantes porque comparten datos e información.

**Responsabilidad Funcional del proceso:** controlar es decir desplegar y vigilar que se aplican las políticas y procedimientos. Ejemplo: Gestión de Personal (gobernante)

**Responsabilidad como staff:** apoyar con información al resto de procesos. Ejemplo: Gestión de Personal (apoyo).

#### 3.5.1 PROCESOS GOBERNANTES

Son procesos que dirigen la empresa, que la gobiernan, en este tipo de procesos se encuentran las personas que toman decisiones dentro de la organización. Se las conoce también a estas personas como ZAR o dueños del proceso, que son responsables de dirigir los siguientes procesos.



### 3.5.2 PROCESOS GENERADORES DE VALOR

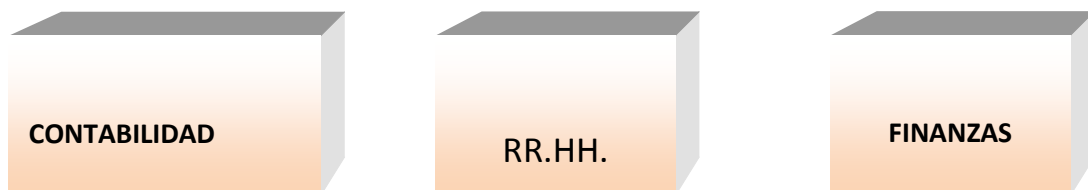
Son aquellos procesos que ayudan al cumplimiento de la misión de la empresa, transforman las entradas en salidas generando mayor valor y cuyos resultados se ven reflejados en la satisfacción del cliente y el incremento de la rentabilidad de la empresa.

Para el caso de KAWA MOTORS S.A., este proceso se ocupa de las adquisiciones, gestión al cliente y comercialización, es decir de la actividad principal de la organización, de su objetivo. También conocidos como procesos productivos ó procesos clave.



### 3.5.3 PROCESOS DE APOYO

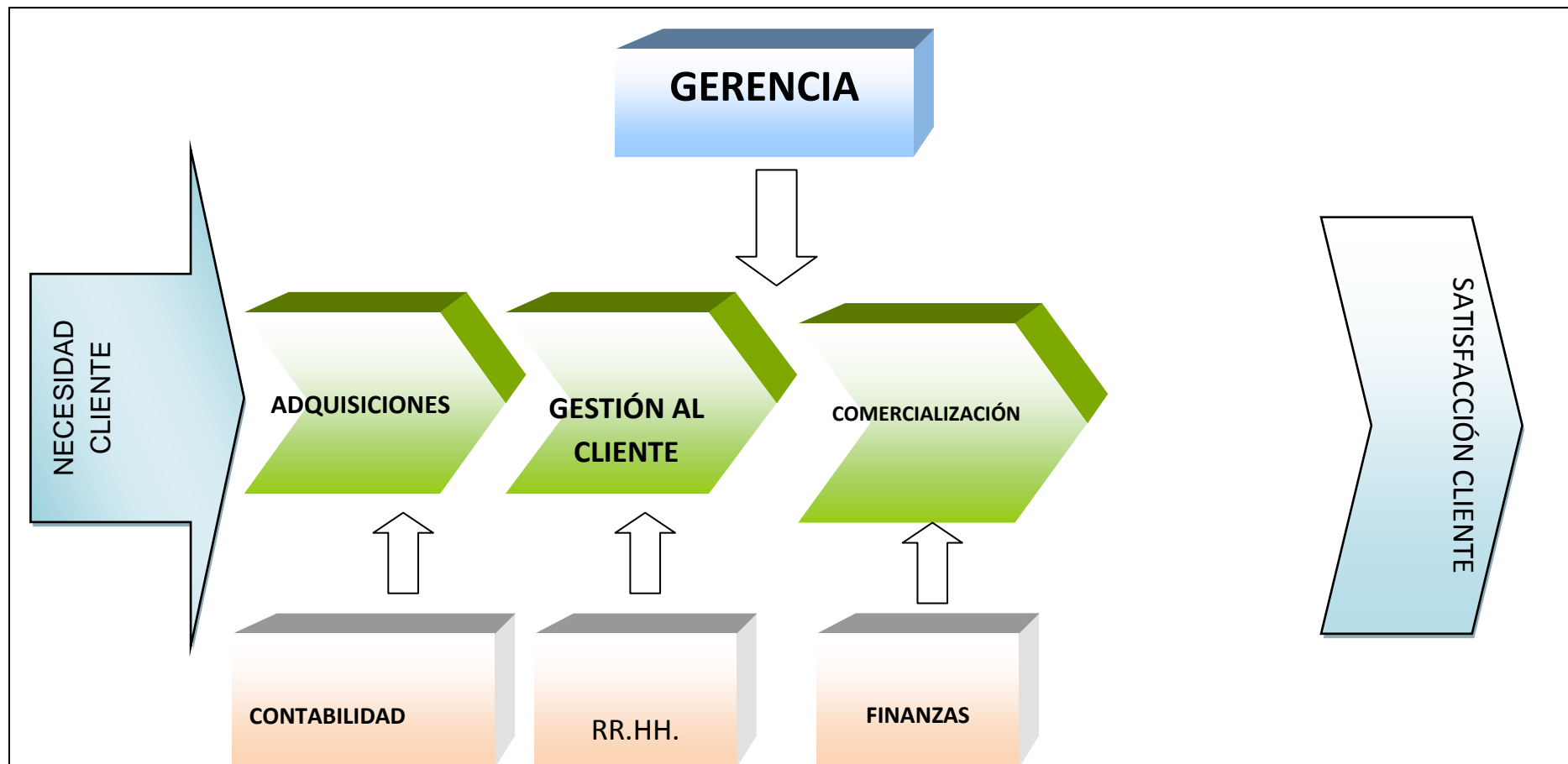
Este tipo de procesos ofrecen apoyo a los demás procesos de la organización, tal es el caso de Contabilidad, Talento Humano, Sistemas, Finanzas, Administración,



### 3.5.4 DESARROLLO DEL MAPA DE PROCESOS

Se representa de manera gráfica los procesos antes indicados, gobernantes en la parte superior, los que generan valor en el centro por su importancia y finalmente los de apoyo que se ubican en la parte inferior

GRAFICO 25: MAPA DE PROCESOS KAWA MOTORS S.A.



ELABORADO POR: ADRIANA BARREIROS

### 3.5.6 CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

“El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”<sup>11</sup> .

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades: Ésta, se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todo los procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva; es decir representa el valor que una empresa crea, a fin de que los consumidores estén dispuestos a pagar por el producto o servicio que presta.

“La Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema”<sup>12</sup>

<sup>11</sup> VIERKON; <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

## 3.6 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### 3.6.1 CADENAS DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE

#### PROCESO GOBERNANTE DE GERENCIA

##### 1. Planificación

- Definición de Objetivos
- Establecimiento de Políticas
- Delineamiento de Estrategias
- Aprobación de planes y programas
- Aprobación de sistemas de control y evaluación
- Aprobación de estatutos y reglamentos

##### 2. Organización

- Coordinación de funciones y actividades.
- Establecimiento de procedimientos y normas.
- Elaboración de reglamentos.
- Atribución de autoridad y responsabilidad.

##### 3. Dirección

- Dirección para objetivos.
- Sistema de comunicación.
- Aplicación de Políticas.
- Motivación de Personal.
- Capacitación del personal.

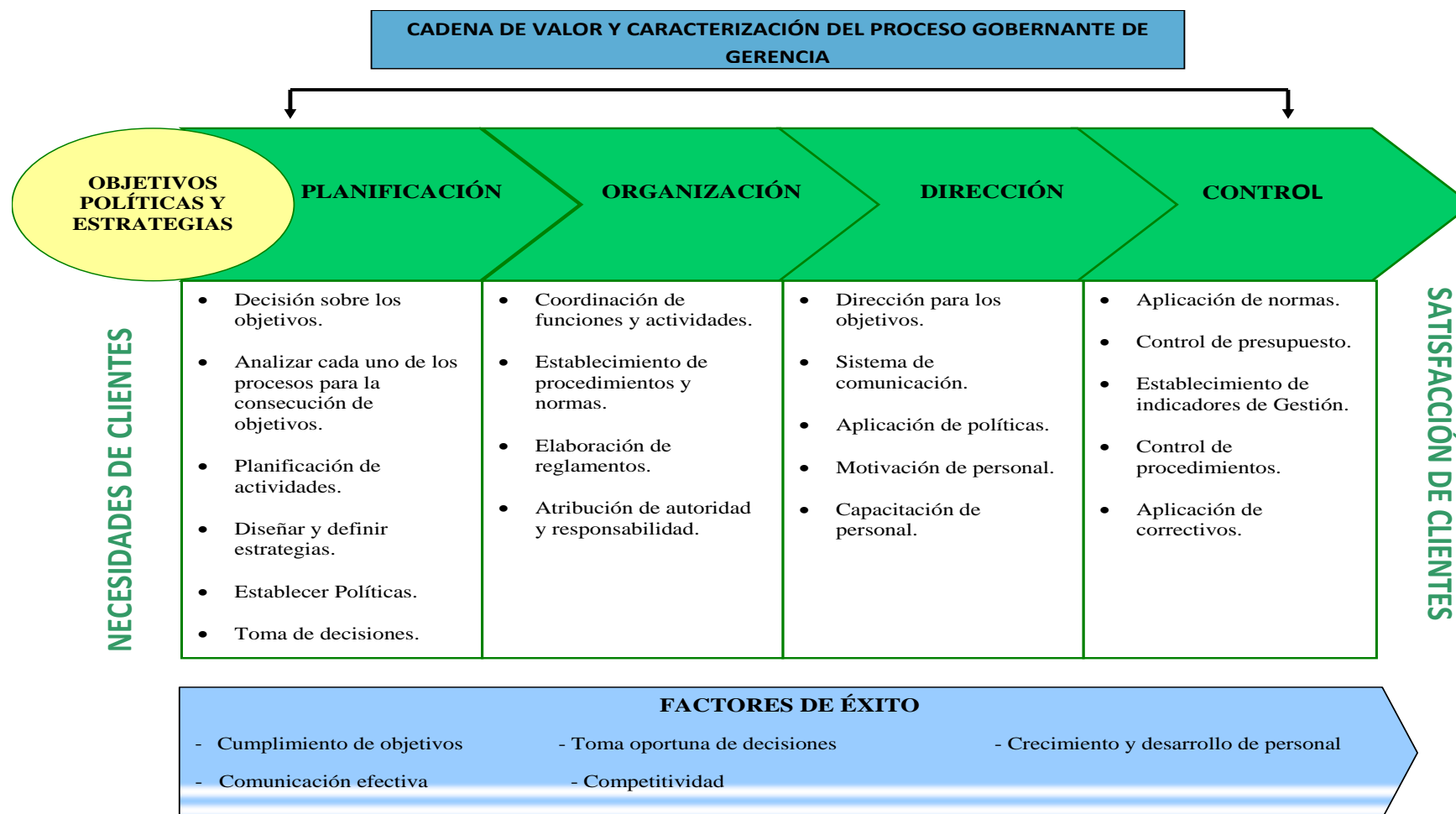
##### 4. Control

- Aplicación de Normas.
- Control de Presupuesto.

- Establecimiento de Indicadores de gestión.
- Control de Procedimientos.
- Aplicación de Correctivos.



GRAFICO 26: CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GOBERNANTE DE GERENCIA



Elaborado por: Adriana Barreiros

### 3.5.6 CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GENERADOR DE VALOR

En los procesos que ejecuta la empresa KAWA MOTORS S.A., podemos mencionar los siguientes:

#### Proceso Generador de Valor de Adquisiciones e Importaciones

- Recepción de pedidos
- Elaboración y envío de Orden de Compra al proveedor externo
- Comunicación con operador de carga aérea o marítima
- Monitoreo de despacho de orden de compra
- Recepción de aviso de embarque y facturas de proveedor
- Comunicación con agente de aduana
- Monitoreo de desaduanización de mercadería
- Recepción de mercadería y almacenamiento
- Liquidación de Importación

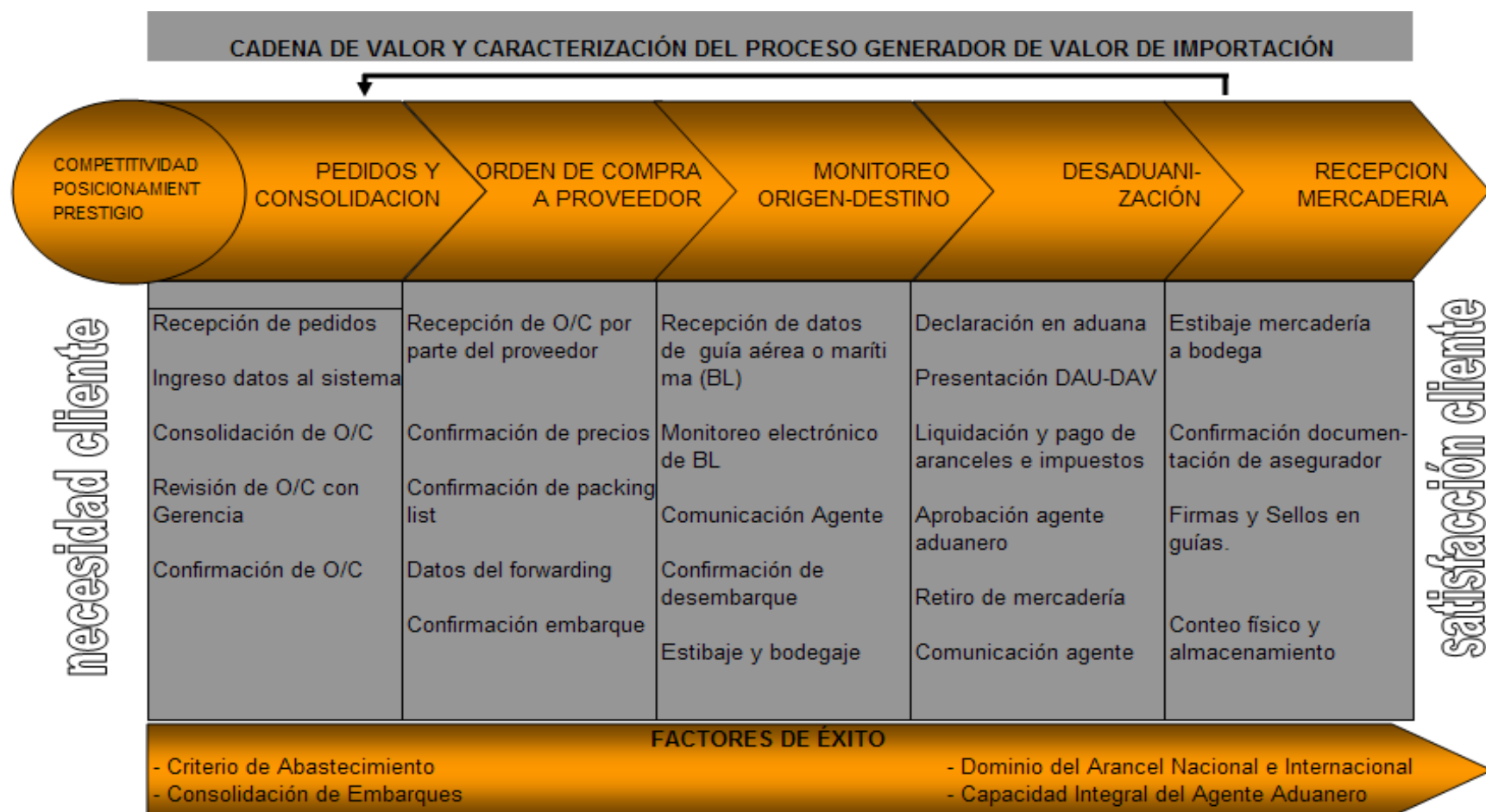
#### Proceso Generador de Valor de Gestión al Cliente

- Asesor visita al cliente.
- Entrevista con el cliente.
- Conocimiento de la necesidad del cliente.
- Presentación de Portafolio de Productos.
- Elaboración de Pedido.

### Proceso Generador de Comercialización

- Recepción de órdenes de compra y/o pedidos.
- Emisión de factura de venta.
- Preparación y embalaje.
- Despacho de mercadería.
- Confirmación de recepción de mercadería.
- Entrega directa si es procedente.
- Archivo de facturas de venta.

**GRAFICO 27: CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GENERADOR DE VALOR DE ADQUISICION / IMPORTACIÓN**



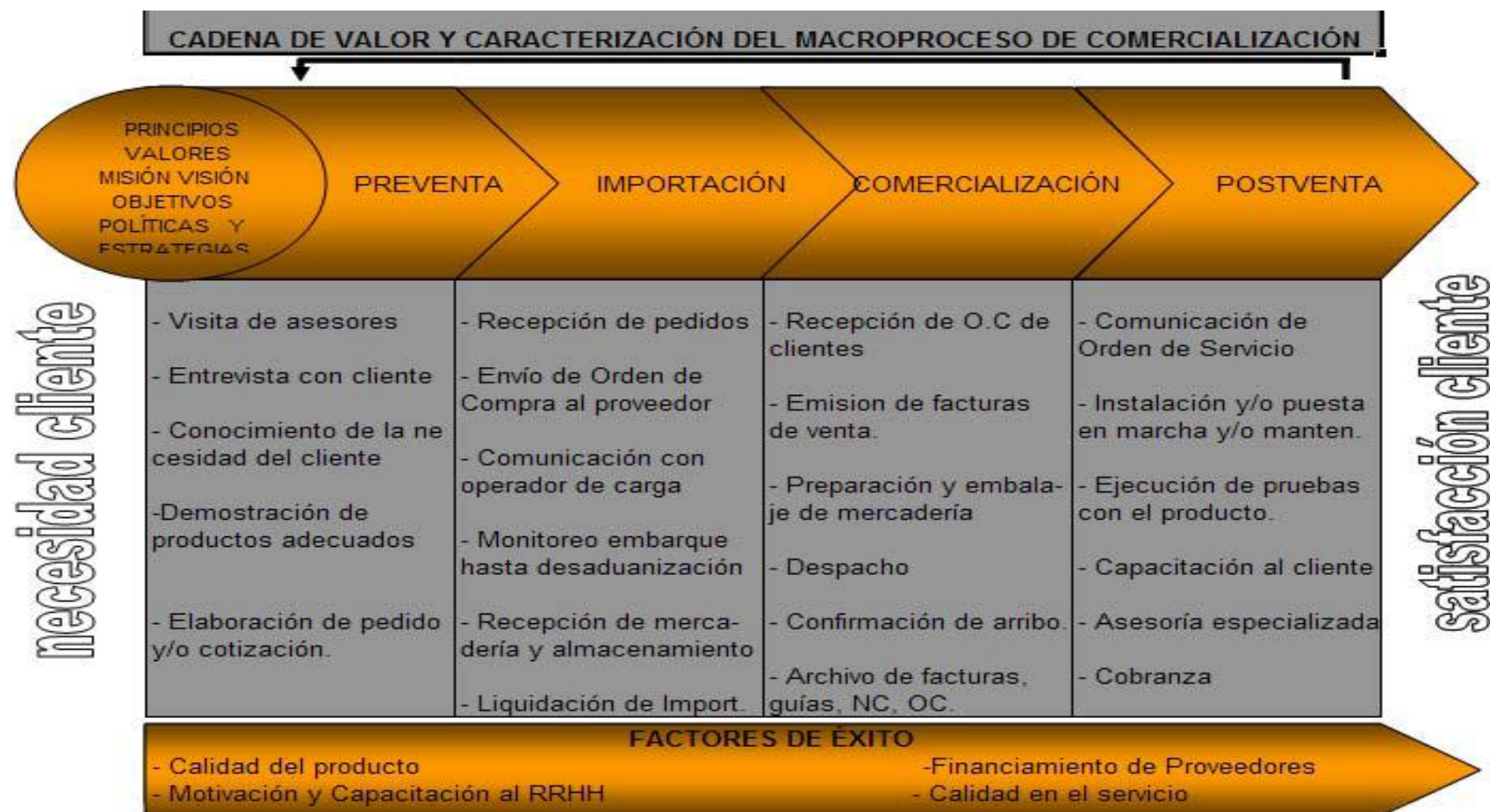
ELABORADO POR: ADRIANA BARREIROS

GRAFICO 28: CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GENERADOR DE VALOR GESTIÓN AL CLIENTE



ELABORADO POR: ADRIANA BARREIROS

GRAFICO 29: CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN



ELABORADO POR: ADRIANA BARREIROS

### 3.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Comprende la definición de la personalidad propiamente dicha de la organización, mediante el uso de la filosofía y cultura corporativa, lograda por consenso de los altos directivos y direccionado a alcanzar las metas y objetivos por ellos trazados.

En la **filosofía corporativa** se encuentran definidos los principios corporativos, la misión y visión de la organización, los objetivos, políticas y estrategias que dirigen la acción y evaluación de los actores a lograr lo deseado.

Se trata además la **cultura corporativa** tan importante para proyectar una imagen externa mejorada, que incluyen normas, valores y pautas de comportamiento socializadas en pocas ocasiones que siempre rigen a todos los actores dentro de una organización.

“El direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la organización” “el direccionamiento estratégico es la parte importante sobre la cual descansa la elaboración del plan estratégico y los planes operativos”<sup>13</sup>.

Se debe recalcar que el aplicar el direccionamiento estratégico debe tener el apoyo y colaboración de cada una de las personas que laboran en las distintas áreas, puesto que el beneficio es integral, es decir, desde la gerencia hasta el último nivel de la organización, y al ser un proceso se debe poner directrices desde el inicio para evitar cometer errores y con el paso del tiempo transformarlas en un hábito.

---

<sup>13</sup> CANDO, Pimbo, “Una guía sobre Planificación estratégica”. Quito- Ecuador 2004

En el campo organizacional la estrategia es de importancia suma, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de LA REALIDAD para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los gerentes.

### 3.7.1 MISIÓN

Podemos determinar que la misión en una empresa es el propósito general o su razón de ser, determina a que clientes sirve, que necesidad satisface, que tipo de producto o servicio ofrece, por lo que la misión es el marco de referencia que ayuda a determinar las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona una guía a la dirección para la toma de decisiones oportuna.

La misión que se propone para la empresa “KAWA MOTORS S.A.” es la siguiente:

Ser la mejor opción en el mercado de la industria del motociclismo en sus diferentes facetas, buscando incrementar nuestra participación con una rentabilidad sostenida; con el respaldo de nuestro proveedor, respetando nuestros valores, a nuestros colaboradores y accionistas, siendo ejemplo por nuestra integridad social en las provincias donde estemos presentes.



### 3.7.2 VISIÓN

La visión es a donde esperamos llegar a largo plazo, en un futuro. Esta visión debe abarcar tanto a los clientes externos como internos, por lo tanto debe ser real y alcanzable.

La visión que se propone para la empresa “KAWA MOTORS S.A.” es la siguiente:

KAWA MOTORS, busca consolidarse como la primera opción de compra de todos los clientes a nivel nacional en el mercado de motocicletas, repuestos y accesorios, apoyados en la calidad de su gente, sus productos y servicios.

### 3.7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Satisfacción del Cliente.-** Se diría que los clientes son la razón de ser por los que una empresa existe, todos los esfuerzos están orientados a la satisfacción de sus necesidades y lograr superar sus expectativas.
- **Mejoramiento continuo.-** El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo, por lo que un objetivo para la empresa será diseñar políticas y estrategias para mejorar la calidad en el servicio hacia nuestros clientes.
- **Vanguardia Tecnológica.-** la empresa siempre se ha mantenido a la par con la evolución de los sistemas informáticos para la transmisión de datos, por lo que se seguirá utilizando al máximo ese recurso.

- **Rentabilidad.-** Fidelizar a nuestros clientes y aumentar nuestra cartera de clientes con estrategias innovadoras nos permitirán mantener y aumentar nuestra competitividad en el mercado, y así mejorar el desarrollo y crecimiento de la organización.
- **Solidez.-** Mantener la imagen y el prestigio que ha adquirido la empresa, ayuda a afrontar los desafíos que se presentan con la competencia y la permanencia en el mercado.

### 3.7.4 VALORES CORPORATIVOS

- **Calidad.-** El lograr la satisfacción total de un cliente es un reto que se presenta a cada momento, para lograrlo hay que tener un excelente servicio el cual haga identificar a la empresa como la mejor en su calidad profesional para lo cual hay que apoyarse en la capacitación constante para lograr la mejor calidad en servicio.
- **Cumplimiento.-** Mediante la realización de nuestra labor con compromiso y acorde con las características de calidad de servicio. En nuestra actividad, este valor se refleja de manera especial en la Puntualidad, Responsabilidad y Organización con que tratamos a nuestros clientes.
- **Responsabilidad.-** Cumplir con oportunidad las actividades propias de cada departamento y del personal que está a su cargo, en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que debe caracterizar a "KAWA MOTORS S.A."

- **Compromiso.-** Tácitamente llevamos la camiseta de la organización y la trabajamos pensando siempre en agradar al cliente, porque seremos un equipo de amigos que servimos a más amigos con lealtad.
- **Honestidad.-** en cada proceso, en cada operación comercial, en cada remuneración, en cada impuesto, en cada paso que damos demostrar la transparencia y cumplir nuestras responsabilidades para con nuestros clientes como para con nuestro país.
- **Profesionalismo:** El “profesionalismo” se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de “KAWA MOTORS S.A.”

### 3.7.5 OBJETIVOS

#### 3.7.5.1 OBJETIVO GENERAL

Consolidar la empresa “KAWA MOTORS S.A.” dedicada a satisfacer las necesidades del cliente y cubriendo las expectativas del mismo, con una planificación eficiente que ayude a ir mejorando constantemente para lograr la excelencia.

#### 3.7.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa.
- Conformar equipos de trabajo de alto rendimiento y diseñar programas de capacitación.

- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Identificar tres provincias adicionales para abrir el mercado.
- Copar el mercado a nivel nacional.

### 3.7.6 POLÍTICAS GENERALES

Las políticas que se proponen para la empresa KAWA MOTORS S.A. Son las siguientes:

- Contar con el apoyo de la Gerencia y la participación del personal en el proceso de cambio.
- Considerar a todo el personal de la empresa para que participe en un programa de capacitación.
- Llevar a cabo un programa de investigación con los clientes actuales y potenciales.
- Mantener el giro del negocio enfocado a nuestros clientes.
- Contar con distribuidores propios de la empresa.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

- A todo el personal se le proporcionara de todos los instrumentos, equipos y materiales necesarios para la óptima realización de su trabajo.
- La gerencia es la encargada de la adquisición de equipos que creyere convenientes para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### 3.8 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

“La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos”<sup>14</sup>.

Las estrategias son las herramientas que permitirán alcanzar los objetivos planteados. Nos indican las acciones y muchas veces los recursos que se emplearán para lograr los objetivos. En la empresa “**KAWA MOTORS S.A.**”, se propone emplear las siguientes estrategias:

- Desarrollar un buen Plan Estratégico que permita aprovechar la imagen prestigiosa que tiene la empresa.
- Afianzar a nuestros clientes a través de promociones y descuentos y realizar consultas periódicas sobre la forma en que han sido tratados.
- Manejar un adecuado servicio de preventa para futuros clientes, el mismo que contara con: plan de visitas a los clientes, entrevistas con los clientes, conocimiento y asesoría del servicio.

<sup>14</sup>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS; <http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml#estrateg>

- Capacitar constantemente al personal sobre los requerimientos, necesidades y reclamos que tenga los clientes para saber cómo gestionarlos.
- Hacer opinar a los clientes a través de cuestionarios cortos que resulten rápidos de responder, haciéndoles saber que el objeto del cuestionario es mejorar el servicio a fin de atenderlos mejor.
- Difundir el direccionamiento estratégico de la empresa visión, misión y objetivos familiarizando al personal con la empresa.
- Analizar qué servicio ofrece la competencia y aplicar y mejorar para poder satisfacer a los clientes.
- Implementar un programa de incentivos, que proponga la calidad en el servicio.

### 3.9 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS

Para poder implementar una propuesta mencionaremos las fases a seguir en una planificación estratégica:

**1.- Elaboración De La Propuesta**, para lo cual se realizara una propuesta en base a la misión y los objetivos organizacionales, al final la propuesta debe responder las siguientes preguntas:

¿En qué negocio estamos?

¿Con qué estamos comprometidos?

¿Qué resultados deseamos obtener?

**2.- Presentación de la Propuesta a la Alta Dirección,** una vez terminada la propuesta, se procederá a gestionar una reunión con la alta dirección para informar y comunicar la propuesta.

**3.- Ajustes en la Propuesta,** una vez presentada la propuesta a la alta dirección esta podrá emitir sus criterios acerca de la misma, de esta manera se podrá realizar cambios y ajustes para mejorar la propuesta, de acuerdo con el criterio tanto del autor de la propuesta como de la alta dirección.

**4.- Difusión de la Propuesta,** una vez aprobada la propuesta se procede a informar y difundir a todos los niveles de la organización los objetivos y actividades a realizar para lograr la efectividad de la misma.

**5.- Capacitación del Personal,** si es necesario se capacita al personal para mejorar los procesos de producción, y la atención hacia los clientes.

**6.- Conformación Equipos de Trabajo,** este paso depende la generación de estrategias potenciales a ser realizadas por cada uno de los niveles, que son evaluadas en términos de:

- Fuerzas ambientales
- Fortalezas y debilidades de la organización
- Cumplimiento de la misión y metas de la organización

**7.- Implementación,** Se deben especificar las principales actividades a desarrollar para cumplir la misión y las metas de la organización.

Un plan estratégico para ser implementado de contener:

- Misión, visión y objetivos organizacionales
- Estrategias para la obtención y utilización de recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos.
- Las estrategias para los procesos de manufactura, y la realización de actividades de investigación y desarrollo.
- Las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales del talento humano.

**8.- Seguimiento Y Evaluación,** Se deben realizar un control constante para analizar los resultados, de no ser los deseados se deben hacer cambios en los controles, misión, visión, estrategias o en los propios planes.

### 3.10 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras.

El Mapa Estratégico según el diseño de Norton y Kaplan basado en el Balance Scorecard, es un componente muy importante dentro de un sistema de control de gestión, para la presente investigación se ha considerado proyectar a mediano plazo las aspiraciones de la organización.

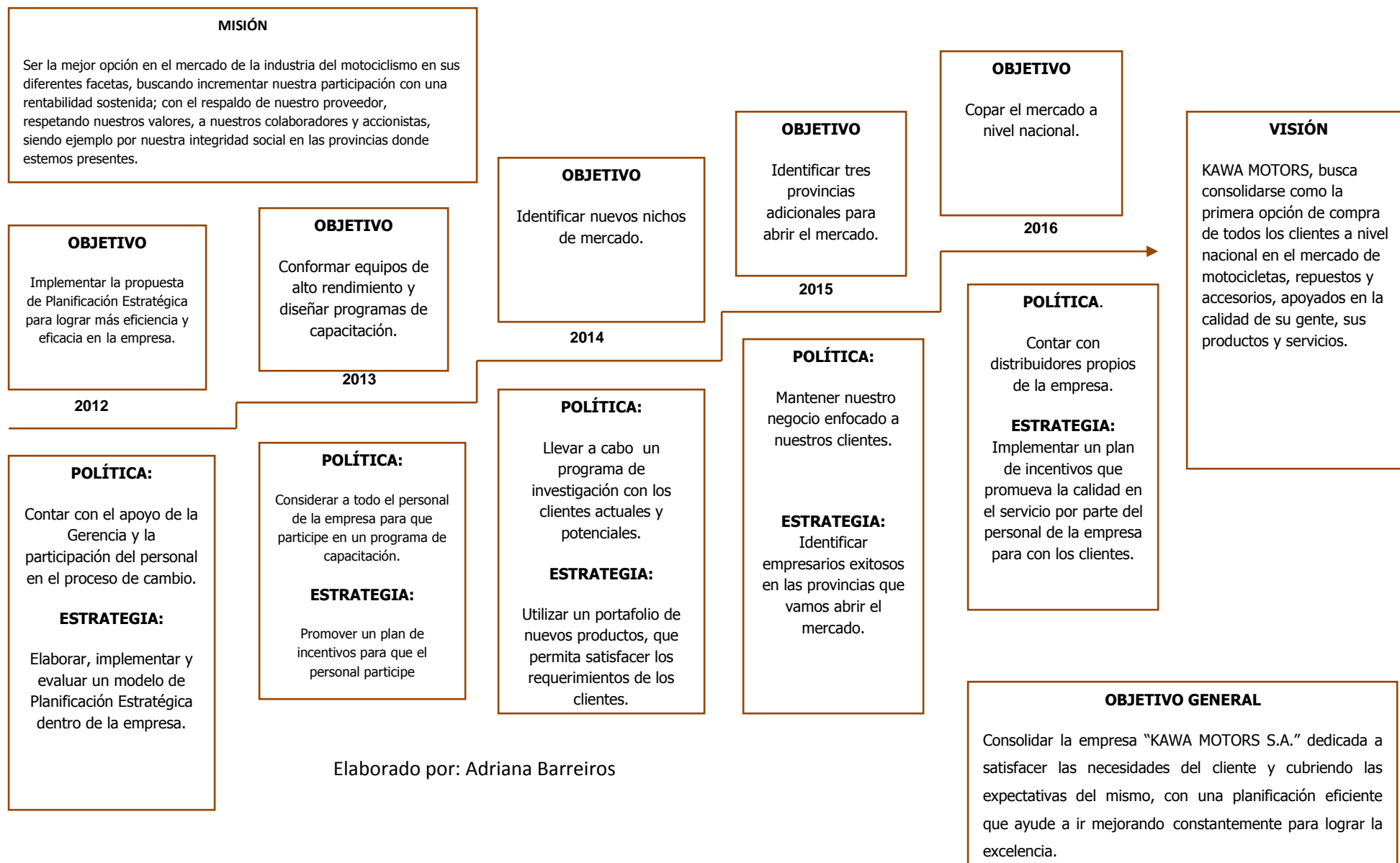
Etapas del Mapa Estratégico

1. Adaptación de una estructura organizacional en la empresa
2. Diseño de objetivos, políticas y estrategias para la empresa
3. Diseño e implementación del Mapa Estratégico



A continuación se presenta el Mapa Estratégico para la empresa “KAWA MOTORS S.A.”

GRAFICO 30: PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.”



### 3.11 DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO

El plan operativo es un documento en donde los responsables de una empresa establecen los objetivos que se deben cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Está vinculado directamente con el plan estratégico, que prioriza las acciones más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas, por lo general un plan operativo tiene una duración de un año, por eso se lo menciona como Plan Operativo Anual (POA).

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir los objetivos y que suponen las directrices a seguir por todos los integrantes que laboran en la empresa en su trabajo cotidiano.

#### Componentes del POA

**Objetivo**, aquello que la empresa desea alcanzar en el período anual

**Actividades**, detalle de tareas necesarias para el desarrollo del POA.

**Responsable**, personas a cargo de la ejecución y supervisión de lo programado.

**Recursos**, pueden ser humanos, materiales y financieros, como medio de ayuda para alcanzar un objetivo trazado.

**Tiempo**, el plazo en días y meses para llevar a cabo las actividades programadas y supervisadas por el responsable.

### GRAFICO 31: Plan Operativo No. 1

- **Objetivo:** Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa “KAWA MOTORS S.A.”

ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	RECURSO	INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO											
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ags	Sep
Desarrollar e implantar el plan estratégico	Autora	Diagnóstico, Matrices, Estrategias clave, impresos.	TESIS												
Presentación del plan estratégico	Autora	Laptop, diapositiva, documento	Aprobación												
Difusión del plan a todos los involucrados	Autora	Auditorio, Laptop, documentación.	Aceptación de la propuesta por parte del personal												
Capacitar al personal para la consecución de los objetivos	Autora	Auditorios, medios audiovisuales.	Diseño de Seminarios												
Conformación de Equipos de Trabajo	Autora	Guias de Aplicación	Asignación de tareas y actividades.												
Implementación	Autora, Gerencia	Tecnología, Documentación	Puesta en Marcha												
Seguimiento y Evaluación	Autora, Gerencia	Reportes de implementación	Asegurar el grado de cumplimiento de la propuesta												

Elaborado por: Adriana Barreiros

“KAWA MOTORS S.A.”

**GRAFICO 32: Plan Operativo No. 2**

**Objetivo:** Implementar una mejora continua en todos los procesos que maneje la empresa.

ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Identificar problemas para la implantación del plan operativo	Autora	Problemas identificados												
Implantar y dar seguimiento a las modificaciones para conseguir la mejora continua	Autora	Funcionamiento del plan												
Elaborar las directrices para la mejora continua	Autora	Mejora del proceso												
Establecer los ajustes necesarios	Gerencia	Proceso en marcha												
Estandarización definitiva de los procesos	Gerencia	Venta terminada												
Resultados y evaluación de los nuevos procesos	Autora, Gerencia	Funcionamiento del sistema												

Elaborado por: Adriana Barreiros

“KAWA MOTORS S.A.”

**GRAFICO 33: Plan Operativo No. 3**

**Objetivo:** Fortalecer la capacidad productiva, con la mejora de la tecnología y la calidad de atención al público.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Aprobación de la propuesta de ampliación	Gerencia	Documento aprobatorio												
Capacitación del equipo de trabajo para la atención al cliente	Jefe de area	Satisfacción del cliente												
Desarrollar un cultura de investigación y desarrollo en el trabajador	Gerencia, Autora	Liderazgo participativo												
Diseñar un sistema de generación de nuevas tecnologías y procesos	Autora	Funcionamiento del sistema												

Elaborado por: Adriana Barreiros

“KAWA MOTORS S.A.”

**GRAFICO 34: Plan Operativo No. 4**

**Objetivo:** Buscar y desarrollar ventajas competitivas para obtener mayor rentabilidad, fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Diseñar el plan de mercadotecnia	Ventas	Documento escrito												
Aprobar el plan	Gerencia	Plan aprobado												
Implementar el plan aprobado	Ventas	Puesta en marcha del plan												
Diseñar estrategias de seguimiento para la competencia	Gerencia	Participación en el mercado												
Innovar tecnología al proceso de ventas	Gerencia	Mejores ventas												
Ejercer parámetros de publicidad	Gerencia	Publicidad propagada												
Control del plan de marketing	Ventas	Cumplimiento de los objetivos												

Elaborado por: Adriana Barreiros

“KAWA MOTORS S.A.”

**GRAFICO 35: Plan Operativo No. 5**

**Objetivo:** Conseguir la máxima satisfacción del cliente, mediante el desarrollo y bienestar del equipo de trabajo de “KAWA MOTORS S.A.”

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Identificar falencias en el equipo de trabajo	Autora	Identificación del personal												
Conseguir capacitadores para el personal	Gerencia	Contratar al capacitador												
Dar las charlas de capacitación	El trainer	Capacitación ejecutada												
Gestionar la retroalimentación del personal capacitado	Personal capacitado	Todo el personal capacitado												
Diseñar un plan de incentivos	Gerencia	Plan elaborado												
Aprobación y ejecución del plan	Gerencia	Plan aprobado												
Control del valor agregado en el trabajo de cada persona	Gerencia	Personal motivado												

Elaborado por: Adriana Barreiros



## CAPITULO IV.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

### 4.1 DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL.

Las empresas de hoy no sólo necesitan un gerente y sus colaboradores persiguiendo su objetivo, las empresas requieren de un gerente estratega que guíe al recurso humano a lograr una ventaja comparativa y una ventaja competitiva, que a través del empoderamiento solucionen problemas cotidianos, utilizando un sistema de comunicación efectiva dentro y fuera de la organización, en donde se apliquen las herramientas y modelos de gerencia moderna. Seguramente esto ayudará a mejorar el clima laboral, el sentido de pertenencia en los funcionarios, la implementación de planes de capacitación e incentivo son vitales para que todo lo anterior sea una realidad.

#### 4.1.1 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

La aplicación de las herramientas gerenciales modernas es clave para llevar a cabo una Gestión Gerencial de vanguardia, adaptada a los constantes cambios que la propia administración de empresas genera, sobretudo en la actualidad mundial de gran recesión, creciente reingeniería y constante evaluación de la estrategia.

Para dirigir a la empresa “KAWA MOTORS S.A.”, es necesario poseer ciertas habilidades gerenciales y aplicar todas las fases del proceso administrativo, como herramientas de gestión institucional, para de esta manera completar el proceso de Gestión Gerencial.

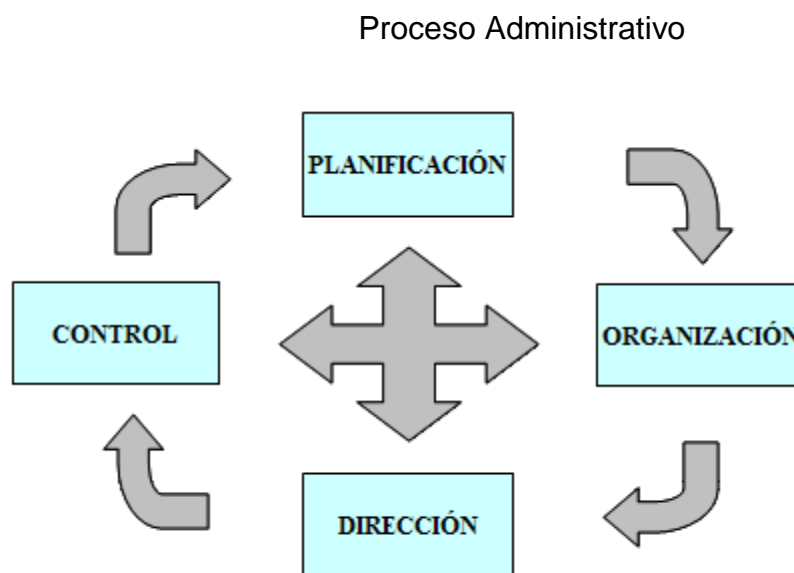
**Habilidad Técnica**, aquellos conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad de analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

**Habilidad Humanística**, se trata de la sensibilidad, de la capacidad para relacionarse con otras personas, y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento, es decir el conocimiento de sus propias actitudes, posiciones y conceptos, empatía y habilidades para la comunicación.

**Habilidad Conceptual**, se trata de la capacidad para entender a la organización como un todo, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

#### 4.1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La aplicación de las cuatro fases fundamentales dentro del proceso administrativo es vital para el normal desempeño de “KAWA MOTORS S.A.”.



El desempeño de estas funciones constituye el llamado Ciclo Administrativo, sin embargo no sólo conforman una secuencia cíclica, se encuentran relacionadas en una interacción dinámica e interactiva.

**1. PLANIFICACIÓN**, para decidir sobre los objetivos de KAWA MOTORS S.A., sus planes para alcanzarlos y la programación de actividades.

Entre otras, las siguientes son actividades de absoluta importancia que se desarrollan dentro de Planificación:

- a. Determinar los objetivos y socializarlos.
- b. Establecer políticas institucionales para delinear el curso de acción.
- c. Establecer procedimientos claros para estandarizar los procesos.
- d. Definir y comunicar las tareas que conlleven a alcanzar los objetivos.
- e. Replantear ó modificar los planes según los resultados de control.

**2. ORGANIZACIÓN**, de los recursos y actividades para alcanzar los objetivos, de la distribución del trabajo entre los miembros de la empresa, de los órganos y cargos, de la atribución de autoridad y responsabilidad dentro KAWA MOTORS S.A.

Entre otras, las siguientes son actividades de absoluta importancia que se desarrollan dentro de Organización:

- a. Definir la estructura en áreas, departamentos y unidades.
- b. Disponer, correlacionar y agrupar las actividades de la estructura.

- c. Seleccionar personal idóneo de acuerdo a requisitos del cargo.
- d. Optimizar el desarrollo de las funciones del personal, mediante la dotación de recursos materiales y espacio físico adecuados.
- e. Determinar y delegar la autoridad a los mandos medios.
- f. Realizar los respectivos ajustes de acuerdo a los resultados de control.

**3. DIRECCIÓN**, para designar los cargos a funcionarios de KAWA MOTORS S.A. su comunicación, el estilo de liderazgo y la motivación del personal.

Entre otras, las siguientes son actividades de absoluta importancia que se desarrollan dentro de Dirección:

- a. Ejecución de los planes de acuerdo con la planificación y organización
- b. Establecer planes de motivación al personal
- c. Conducir los esfuerzos de los subordinados hacia los objetivos
- d. Aplicar un eficiente sistema de comunicación empresarial.
- e. Supervisar el desempeño de las tareas y retroalimentar.

**4. CONTROL**, que comprende la definición de estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones, y garantizar que se realice la planeación en la empresa.

Entre otras, las siguientes son actividades de absoluta importancia que se desarrollan dentro de Control:

- a. Realizar una evaluación de resultados obtenidos.
- b. Comparar con el Plan Estratégico y POA.
- c. Comunicar los resultados y su forma de medición.
- d. Proponer las acciones correctivas cuando el caso lo amerite.
- e. Desarrollar nuevos métodos de medición para futuras evaluaciones.

#### **4.1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA EMPRESA KAWA MOTORS S.A.**

##### **Planificación:**

- ❖ Se determina el Direccionamiento Estratégico, definiendo la Misión, la Visión, los Objetivos, Políticas y Estrategias de la entidad.
- ❖ Se estructura a la empresa de acuerdo al plan estratégico, considerando además las condiciones descritas para un óptimo desarrollo institucional.
- ❖ Se anticipa posibles problemas en el futuro, para adecuar potenciales soluciones de conformidad con las características que se presentaron en las matrices.

### **Organización:**

- ❖ Se establecen las diferentes funciones bajo el concepto de unidades funcionales, que son necesarias para un óptimo desempeño y funcionamiento de la entidad, de acuerdo con las habilidades y actividades de cada integrante.
- ❖ Se representa mediante el Organigrama Funcional, los cargos de cada uno de los integrantes de la empresa así como sus funciones y responsabilidades.
- ❖ Se organiza las actividades y sus tiempos de ejecución, mediante la aplicación del Plan Operativo Anual (POA).

### **Dirección:**

- ❖ Se promocionan las diferentes actividades que la empresa realiza a propósito de la aplicación del Plan Estratégico.
- ❖ Se organizan los procesos y se identifican problemas, éstos últimos para dar una inmediata solución.
- ❖ Se aplican las cadenas de valor como un patrón continuo en los procesos que se desarrollen.

### **Control:**

- ❖ Se realizan las actividades programadas siguiendo paso a paso los cronogramas, usando la debida holgura en los tiempos de ejecución.
- ❖ Se organizan controles y evaluaciones con la debida anticipación a la ocurrencia de los hechos ó de los problemas. Controles previos, concurrentes y posteriores.

## 4.2 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

“La gestión organizacional es un proceso en el cual se toman las decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

El diseño de las organizaciones es un proceso permanente debido a que cambian con el tiempo.”<sup>15</sup>

### 4.2.1 LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN “KAWA MOTORS S.A.”

#### **Estructura.**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

En “KAWA MOTORS S.A.” hay que recordar que al ser una organización pequeña, todos los involucrados, de manera directa ejecutan sus actividades bajo supervisión y ayuda de todo el grupo, lo cual ayuda para que; de manera mancomunada se logren llegar a conseguir los objetivos propuestos.

#### **Sistematización.**

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Para “KAWA MOTORS S.A.” es importante brindar los materiales y recursos necesarios para que cada involucrado, ejecute sus funciones de la mejor manera posible.

<sup>15</sup> PROCESO ADMINISTRATIVO; <http://www.monografias.com/trabajos33/proceso-administrativo/proceso-administrativo3.shtml>

### **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.**

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Para “KAWA MOTORS S.A.” es importante tener al personal motivado para esto, al inicio se realiza una pequeña rotación en las actividades, para saber en qué tipo de actividad cada persona se siente más seguro al ejecutarla, esto no quiere decir de ningún modo que en las actividades a las que no son tan “aptos”, no tendrán ningún conocimiento de cómo ejecutarlas, ya que la intención principal es ayudar a un miembro del equipo que posea dificultades en tal o cual área para el proceso diario no se estanque y que así la consecución de los objetivos se lleva a cabo de la mejor manera.

### **Jerarquía.**

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

En “KAWA MOTORS S.A.” el nivel de autoridad es un tanto paternalista, ya que al ser una organización pequeña, todos los miembros forman un equipo de amigos en el trabajo, en el cual cada uno realiza sus labores de la mejor manera y sabiéndose con el apoyo de cada parte de este equipo. Esto no significa que no se tenga definido un organigrama estructural y una función específica para cada persona.

### **Simplificación de funciones.**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.



Para “KAWA MOTORS S.A.”, será el buscar la mejor manera y los recursos necesarios que incrementa la efectividad y la salud de la organización, asegurando el desarrollo en habilidades y en el crecimiento profesional de cada una de la personas que laboran en la empresa, para ser una entidad más competitiva y solida frente a los violentos cambios que se dan en el mundo de hoy.

La gestión organizacional toca un aspecto medular de la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados a conseguir un bien en común, que se refleje como un crecimiento tanto personal como de equipo.

Con lo anterior podemos señalar que para “KAWA MOTORS S.A.” se busca implantar la efectividad de la gestión organizacional alcanzando niveles de crecimiento en todos los campos con algunos logros en el desarrollo organizacional, no dependiendo del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera, sino, del ejercicio de una coordinación balanceada entre todos los procesos y la adecuada realización de sus actividades.

## **SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

La socialización de la propuesta en la empresa consiste en hacer conocer a todas las personas que laboran en la organización toda la información de la propuesta a seguir para mejorar la gestión empresarial.

### **4.3 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EFICIENTE**

La comunicación empresarial eficiente es aquella que se basa en dos escenarios básicos:

- El establecimiento de una buena política de comunicación, la misma debe identificar los puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad en el mensaje (envío de la comunicación) y una excelente coordinación de toda la comunicación que la organización envía.
- Identificación de los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Es a través de esta comunicación que las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización.

#### 4.4 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La “Comunicación es la transmisión de una información de una persona a otra, de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor o el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas generalmente con la intención de influir en el comportamiento. Así comunicación no sólo significa enviar una información, sino ponerla en común entre las personas involucradas”<sup>16</sup>

<sup>16</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gesti%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n)<sup>16</sup> ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Editorial Gestión 2000, Segunda Edición, 1999.

Uno de los factores más importantes de la empresa, es la correcta comunicación. El problema más significativo de la gestión empresarial es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, la falta de una eficaz comunicación interna.

#### 4.5. PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera se vuelve imperioso dentro de las empresas, por lo que se pueden mencionar algunos beneficios en los cuales ayuda:

- Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
- Originar un clima de amplia participación.
- Controlar el desempeño de los miembros.
- Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación:

**1. Emisor (codificador):** fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces, tras de lo cual codifica el mensaje. En una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

La Codificación consiste en la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

**2. Receptor (decodificador):** es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor.

La decodificación es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido. Uno de los principales requisitos que debe cubrir el receptor es la capacidad de escuchar. Escuchar es el acto de prestar atención a un mensaje, no únicamente oírlo.

**3. Mensaje:** es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

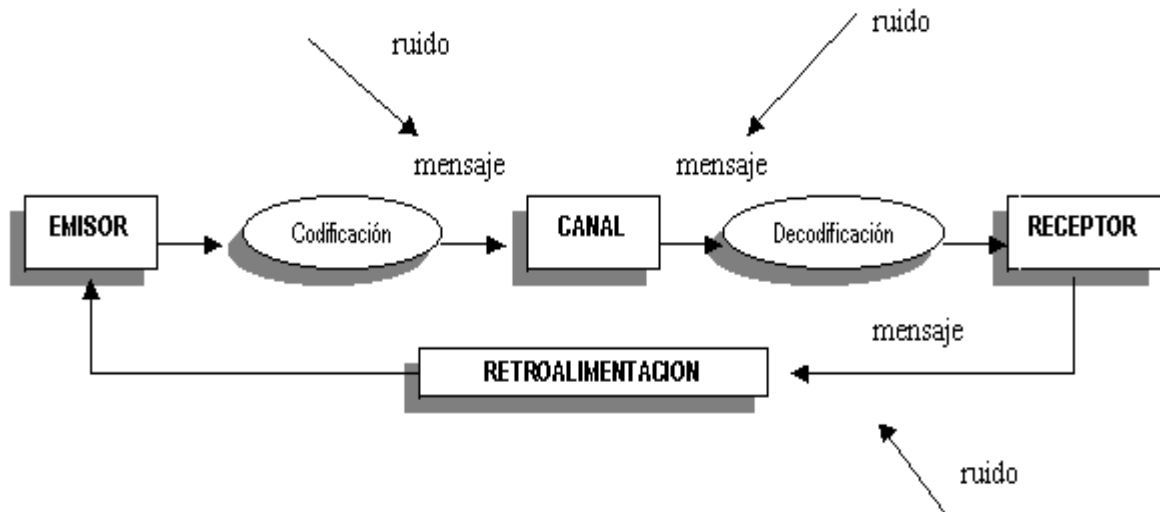
**4. Canales:** Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor, algo así como el aire es para las palabras y el papel para las letras.

**5. Retroalimentación:** es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.

**6. Percepción:** es el significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Las percepciones se ven influidas por lo que ven los individuos, por la manera en que organizan esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

### DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



#### 4.5.1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA KAWA MOTORS S.A.

Para socializar a la organización de los cambios a efectuarse hay que realizar una adecuada comunicación para tener éxito en la implementación de la propuesta, la socialización debe darse a todos los niveles de la organización para lo cual definiremos los siguientes tipos de comunicación:

#### 4.5.2. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada.

Puede discurrir desde el director general hasta el empleado de menor categoría, bien directamente, o a través de mandos intermedios.

### **Objetivo de la comunicación descendente**

Mantener informados a los funcionarios, sobre los aspectos necesarios para el desarrollo eficaz de la propuesta.

### **Aquello que se debe informar**

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Evolución de los objetivos de la empresa
- Información General de cada actividad de mejora
- Planes laborales dentro de la empresa (oportunidades, retribución)
- Cuál es la función de la empresa, cuáles son sus objetivos, actividad y organización.
- Cuál es su función en la empresa.
- Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la empresa.
- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.

### **Aplicación de la comunicación descendente**

- **Reuniones Cortas de Trabajo**, para instruir a grupos, informar el desarrollo de objetivos, etc.
- **Reuniones de Formación y Reciclaje**, para informar de nuevos métodos de trabajo, nuevos productos y su utilización, técnicas de gestión

- **Entrevistas Personales**, para evaluar el desarrollo personal de los funcionarios y su departamento, para corregir posibles desviaciones sobre las metas, para detectar motivos de errores, de disciplinas.
- **Manuales de procedimientos**, para guiar el desarrollo del trabajo, por las normas y características de cada puesto, de la política comercial, la composición de la empresa y sus fines, organigramas y su interrelación.
- **Cartas personales**, para informar sobre los objetivos a cubrir, labores a realizar, recordatorio y resumen de anteriores reuniones, o hasta para congratularse con la persona por los logros alcanzados.
- **Medios varios**, informe anual de la empresa, carteles, boletines internos, tableros de información, memorándum.

#### **Aspectos de una comunicación descendente eficaz**

- Proporciona información detallada al personal con relación a qué hacer, cómo hacer y qué se espera de ellos.
- Al conocer cada persona la información exacta, se previenen los malos entendidos y falsas interpretaciones.
- La gerencia dispondrá de un plan de comunicación que indicará cómo informar, cuándo hacerlo, forma de presentarla y quienes la deben recibir.
- Se desarrolla el respeto y la consideración entre las personas, y a la vez genera confianza entre superiores y subordinados.
- Refuerza la posición del mando jerárquico de las personas.

#### 4.5.4. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación o feed back de la comunicación descendente.

La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia.

##### Objetivo de la comunicación ascendente

Permite saber a los directivos lo que funciona o no en la organización, mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las necesidades y opiniones del equipo, de igual manera lo que ocurre en el entorno de los mercados, para tomar decisiones con criterios más adecuados.

##### Aplicación de la comunicación ascendente

- **Reuniones periódicas**, para comentar la evolución de los objetivos, situación del mercado, clientes, procesos de trabajo.
- **Entrevistas Personales**, para formalizar sugerencias, quejas, necesidades para mejorar su desempeño.
- **Círculos de calidad**, con distintos representantes de varios departamentos, para buscar mejoras en el desarrollo de procesos, para premiar resultados positivos.



- **Encuestas**, para ayudar a las personas a expresar sin reservas sus puntos de vista sobre varios temas a la vez de forma confidencial.
- **Sistema de sugerencias**, se pueden utilizar buzones, cartas al director, línea telefónica específica, una dirección electrónica en particular.

#### **Aspectos de una comunicación ascendente eficaz**

- Permite conocer con detalle la motivación de cada uno de los miembros del equipo o departamento.
- Permite conocer con precisión y prontitud lo que ocurre con relación a los productos y empresas competidoras.
- Promueve la participación y aportación de ideas, a su vez esto promueve la motivación del personal.
- Mejora el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos.
- Produce un adecuado acercamiento hacia los directivos.
- La comunicación ascendente sirve como retroalimentación, porque permite comprobar, con qué grado de fidelidad y si llegó correctamente la información emitida en forma descendente.

#### **4.5.5 COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

La comunicación horizontal es aquella que fluye entre departamentos, se desarrolla en un mismo nivel jerárquico.

##### **Objetivo de la comunicación horizontal**

Lograr una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad empresarial fomentando la generación de equipos multidisciplinarios de trabajo, para hacer una empresa más eficiente.

## Aplicación de la comunicación horizontal

- **Reuniones de trabajo entre departamentos**, para buscar rapidez en las decisiones y en los métodos de trabajo, la información se comparte y luego cada responsable la transmite a su equipo.
- **Informes**, para permitir a varias personas acceder a la información que está escrita, ésta por ventaja suele estar sintetizada y reflexionada. Si los informes están tratados con neutralidad, objetividad y son el reflejo de una realidad, evitan tensiones y presiones entre los departamentos, al describirse una situación o problema determinado las personas no se sientan aludidas directamente.
- **Comunicados varios**, es recomendable cartas internas entre departamentos, notas recordatorias de plazos de ejecución, puede ser también aceptada la participación de cualquier persona en periódicos y revistas internas de la organización.

## Aspectos de una comunicación horizontal eficaz

- Genera un espíritu de corporación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos.
- Facilita la eliminación de falsos rumores y malos entendidos.
- Es más rápida que la comunicación oficial, porque llega antes a los departamentos involucrados.
- Facilita el entendimiento y la búsqueda de situaciones compartidas entre las distintas áreas de la empresa.
- Se genera confianza y amistad entre compañeros.

## 4.6 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

### 4.6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes,



este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, se puede mencionar las siguientes: productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Las investigaciones han señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Es por ello que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la **motivación del personal** y éste puede repercutir sobre el comportamiento y desempeño laboral.

#### 4.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

##### 1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal

## **2. Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

## **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

## **4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

## **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## **7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## **8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

## 4.7.2 MOTIVACIÓN LABORAL

### 4.7.2.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Frederik Herzberg nos indica que “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.

Stephen Robbins nos dice: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.



Podemos definir que la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un eficaz desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer en este caso la Gerencia y el área de Talento Humano por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal manera que favorezca tanto al desarrollo de los intereses de la organización como los suyos propios.

La Motivación Laboral es importante dentro de las organizaciones para mantener la productividad de las personas, sin embargo son las empresas las llamadas a conservar en su interior aspectos importantes como:

- Ambiente confortable
- Comunicación Organizacional
- Cultura organizacional
- Organización inteligente
- Responsabilidad en el trabajo

#### 4.7.2 APLICACIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.”

Existen diversas formas de motivar a los empleados entre ellas tenemos:

- Ambiente de trabajo positivo: Fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.
- Participación en las decisiones: Facilitar a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respetarlas.
- Involucración en los resultados: Hacer saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la empresa.
- Sentido de pertenencia al grupo: Hacer que el empleado se identifique con la identidad corporativa, por ejemplo, facilitando tarjetas de visita.
- Ofrecer un sueldo equitativo al personal de la empresa de acuerdo a su puesto, su eficiencia personal y según las posibilidades de la empresa, evitando envidias y resentimientos entre los demás trabajadores.
- Llevar a cabo el programa de capacitación ayudará a que las personas se sientan enriquecidas en conocimientos y por ende motivadas para desarrollar sus habilidades para mejorar el desempeño de sus tareas y sus relaciones interpersonales.



- Conversar con el personal de la empresa para conocer sus necesidades o actitudes individuales y de esta manera saber que estímulos lograrán un impacto en ellos para que exista un mejor rendimiento de su parte. Es necesario valorar las cualidades de cada trabajador y no compararlos entre ellos, ya que cada persona es distinta.
- Premiar la excelencia: Reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
- Celebrar los éxitos: La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.
- Conceder días libres a los empleados por alguna excelente labor realizada.

**Para lograr la motivación deseada hay que cumplir con los siguientes elementos:**

- **Ambiente confortable**, este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.
- **Ambiente La Motivación**, la motivación es personal y los gerentes deben conocer cuáles son las principales motivaciones del personal.
- **Comunicación**, es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.
- **Comunicación organizacional**, para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cuál es el futuro.

- **Cultura organizacional**, muy parecido al elemento anterior.
- **Incentivos**, se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.
- **Motivación del empleado**, aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.
- **Motivación en el trabajo**, le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc...
- **Organización Inteligente**, son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.
- **Responsabilidad en el trabajo**, es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones.
- **Individual**, el líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido.
- **Colectiva**, es la capacidad de influir en un grupo.
- **Generacional**, su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.

## 4.8 DESARROLLO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

### 4.8.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".

**Liderazgo** es la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea, es el proceso de influenciar en las personas para lograr las metas deseadas.



El liderazgo participativo es el más apropiado en los casos en que la compañía ha comunicado sus metas y objetivos a los subalternos y éstos los han captado; cuando la compañía otorga recompensas e integración como medio básico de motivación y control, cuando el líder y el supervisor desean verdaderamente tomar en cuenta las opiniones de los demás antes de tomar decisiones, cuando el líder desea que sus subalternos desarrollen capacidades analíticas y de autocontrol, cuando los trabajadores tienen conocimiento y son experimentados, cuando los subalternos desean tomar parte en asuntos que les afectan y cuando el tiempo para realizar el trabajo permite la participación. Si las otras condiciones son relativamente neutrales, estas condiciones sugieren qué estilo participativo es el apropiado para cumplir con las exigencias existentes.

### 4.8.2 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER PARTICIPATIVO

- Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.

- No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

#### **4.8.3 LIDERAZGO PARTICIPATIVO APLICADO A LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.”**

Con lo leído anteriormente concluimos que el liderazgo participativo es una herramienta esencial para mejorar la calidad de vida personal y laboral de los miembros de una empresa. Toda empresa necesita de un liderazgo eficaz, ya que si no hay un mando que influya positivamente al equipo de trabajo la capacidad para conseguir las metas será muy difícil.

Por lo cual es necesario considerar algunos parámetros importantes para la aplicación de un liderazgo participativo en la empresa “KAWA MOTORS S.A.” entre los cuales tenemos:

- El líder deberá fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y la motivación para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con los objetivos empresariales.
- El líder debe respetar y escuchar a su equipo, todos tienen derecho de proponer ideas, preguntas o sugerencias.
- Si los miembros no participan en la toma de decisiones, cuando implementen acciones no las comprenderán en sus fundamentos, por lo que se debe fomentar la participación activa de todos los miembros de la organización.
- Hay que promover las capacidades que tienen los integrantes.
- El líder debe saber explicar la realidad acerca de lo que puede o no hace, es decir cómo se están utilizando los recursos con los que dispone la organización.
- Un buen líder debe tener credibilidad, debe ser flexible y audaz en sus decisiones, ya que el mundo cambia y ninguna solución o decisión es duradera es por ello que debe estar atento y responder con rapidez.
- Cuando el personal de la empresa supere los límites de rendimiento o realicen aportes para la mayor competitividad, se deberá apreciar o reconocer el esfuerzo y la superación en el trabajo, se los motivará o incentivará en aspecto económico, psicológico o moral.

- Para ejercer un buen liderazgo es necesario llevar a cabo reuniones periódicas con el personal de la empresa para conocer su desempeño en la organización o aquellos problemas que no le han permitido realizar su trabajo adecuadamente.
- Los conflictos que se traten, deben ser abordados y resuelto con la participación de las partes implicadas, para que el clima de trabajo sea sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores sea de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores deben sentirse orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

#### **4.8.3.1 PROBLEMAS DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

Un liderazgo participativo mal dirigido puede generar problemas en la organización por lo que hay que evitar las siguientes situaciones:

- Realizar reuniones con demasiada frecuencia, esto hace que las reuniones se hagan interminables y provoca el desinterés de los participantes.
- Se pueden empeorar o crear conflictos internos.
- A veces se evitan la toma de decisiones, si las reuniones se realizan para esto es claro que se debe llegar a un consenso.
- Tanta discusión sobre un tema hace perder interés de los integrantes, por lo que las reuniones se vuelven monótonas y aburridas.

- De igual manera tanta discusión de un tema confunde a los integrantes de la reunión.

#### 4.9 DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.<sup>17</sup>

Aquello que no se puede medir, no se puede controlar, y al no controlar no se puede mejorar.

Para controlar la propuesta es necesario diseñar un sistema de control de gestión que permita ir observando en qué grado se están cumpliendo con los objetivos, el sistema que adoptará “KAWA MOTORS S.A” será el del Balanced Scorecard. El control de gestión se ha transformado en un aspecto vital para orientar los esfuerzos disciplinados para optimizar el logro de los objetivos del plan estratégico.

##### 4.9.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Un **indicador de gestión** es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas.

<sup>17</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gesti%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n)<sup>17</sup> ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Editorial Gestión 2000, Segunda Edición, 1999.

“Para cada uno de los objetivos se requiere el diseño de una serie de indicadores que permite realizar una medición de los mismos, para comprobar si se cumplen o no y en qué grado”<sup>17</sup>

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

#### **4.9.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

La importancia de los Indicadores de Gestión radica en la reducción de la incertidumbre en el desarrollo de actividades en una empresa, con su uso se busca la objetividad y la efectividad en la organización y en las personas.

Su uso es fundamental en la empresa para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

Algunas ventajas de uso de indicadores en la gestión empresarial:

- Estimular promover el trabajo en equipo
- Generar innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia y productividad de las actividades
- Contribuir al desarrollo personal y crecimiento profesional del equipo.



### 4.9.3 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y determinar acciones estratégicas. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.<sup>18</sup>

#### 4.9.3.1 BENEFICIOS DE LA UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la empresa, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para controlar, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Mejoría en los indicadores financieros.<sup>19</sup>

El Balanced Scorecard ofrecerá a “KAWA MOTORS S.A.” una visión integrada y balanceada y permitirá desarrollar estrategias en forma clara. Esto se logra a través de objetivos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo del personal.

<sup>18</sup> HIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill, Colombia 2004

<sup>18</sup> [www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm)

<sup>19</sup> <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

- **Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

### **¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?**

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

- **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

### **¿Qué debemos hacer para satisfacer a las necesidades de nuestros clientes?**

Hay que destacar el servicio al cliente que es muy importante y es la base para poder permanecer en el mercado. Permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los clientes.

- **Perspectiva interna o de procesos de negocio:** cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos

preguntarnos: "Para satisfacer a los integrantes de la Empresa y clientes, en qué procesos de negocio debemos sobresalir".

### **¿En qué procesos debemos ser excelentes para nuestras necesidades?**

Para los procesos que desempeña "KAWA MOTORS S.A." es recomendable definir una cadena de valor que se inicia con la identificación de las necesidades de los clientes hasta llegar a la satisfacción de estos, dicha cadena de valor se aplico en el capítulo 3 de este trabajo.

- **Perspectiva de innovación y mejora:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

### **¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?**

Cada vez la tecnología avanza la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Por esto se plantea lo que se debe hacer para aprovechar el potencial del recurso humano con el que cuenta la empresa.

Los proyectos y programas desarrollados a partir de la Planeación Estratégica, serán aterrizados en la operación de día a día generando objetivos para cada integrante de la empresa según el modelo BSC.

#### 4.9.3.2 PERSPECTIVAS DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.”



ELABORADO POR: ADRIANA BARREIROS

El Balanced Scorecard, propuesto para la, EMPRESA KAWA MOTORS S.A. es un sistema de gestión estratégica para la organización que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El cumplimiento de los cuatro pilares del Balanced Scorecard contribuye a: la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer

las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

#### **4.9.3.3 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA KAWA MOTORS S.A.**

##### **Perspectiva del Cliente:**

- Satisfacción de los clientes
- Atención de quejas y reclamos
- Retención de clientes

##### **Perspectiva Procesos Internos:**

- Manejo de Preventa
- Control de procesos.
- Manejo de Facturación

##### **Perspectiva financiera:**

- Utilidades
- Presupuesto
- Rentabilidad

##### **Perspectiva del crecimiento y desarrollo del personal:**

- Capacitación del personal.
- Retención del personal
- Motivación del personal
- Participación del Personal en la Empresa

## PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA KAWA MOTORS S.A.

PERSPECTIVA	INDICADOR	INDICE
CLIENTES	Satisfacción de clientes	EI 90%
	Atención de quejas y reclamos	EI 85%.
	Retención de Clientes	EL 90%
PROCESOS	Manejo de Pre –venta	EI 80%
	Control de Procesos	EL 80%
	Manejo de Facturación	EI 90%
FINANCIERA	Utilidades	EI 80%
	Presupuesto	EL 75%
	Rentabilidad	EL 54%

<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	Capacitación del personal	El 85%
	Retención de personal	El 85%
	Motivación de Personal	EL 90%
	Participación del personal en la Empresa	EL 75%

#### 4.9.3.4 ANÁLISIS DEL BALANCE SCORECARD PROPUESTO PARA LA EMPRESA “KAWA MOTORS S.A.”

##### PERSPECTIVA DE CLIENTES

##### **Satisfacción de los Clientes**

Este indicador se tomará en relación con el cumplimiento del servicio, es decir de las entregas realizadas a tiempos y en forma eficaz, para lo cual se necesitar llegar a obtener el 90% de clientes satisfechos.

##### **Atención de Quejas y Reclamos**

Permite conocer el número de clientes que han emitido quejas o reclamos, y la solución que se les ha dado, se pretende obtener un 85%, con este indicador se busca mejorar al máximo la atención al cliente.

### **Retención de Clientes**

Permite conocer la lealtad que tiene el cliente con la empresa, aquí se tomará en cuenta el índice de repetición de utilización del servicio, se estima un 90 % de satisfacción al cliente en sus necesidades y expectativas.

## **PERSPECTIVA DE PROCESOS**

### **Manejo de Preventa**

Permitirá conocer el aumento en nuestros procesos el manejo de la Pre -Venta en la Empresa en un 80% se estima realizar más visitas a futuros clientes y poder dar a conocer los servicios que presta la Empresa obteniendo aceptación y formar parte de la cartera de clientes.

### **Control de Procesos**

Nos permitirá conocer el porcentaje de controles efectuados en el proceso y la eficacia de esta gestión, se estima obtener un 80% ejecutando una acción preventiva antes que una correctiva.

### **Manejo de Facturación**

Permite conocer la efectividad del subproceso de facturación en la empresa., se estima lograr un 90% de eficacia en el manejo de facturas.



## **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

### **Participación del Personal en la Empresa**

Permite conocer la participación del personal con ideas viables para la empresa, 75%  
Busca manejar una comunicación efectiva en la empresa.

### **Retención de Personal**

Este indicador permite determinar la capacidad de la empresa para retener a su personal clave, con un 85% se busca diseñar un adecuado sistema de promociones o ascensos.

### **Motivación de Personal**

Este indicador muestra que tanto ha hecho el personal por conseguir una bonificación extra en relación al valor agregado en su trabajo. Se estima en un 90% motivar y/o incentivar al personal de la empresa.

### **Capacitación de Personal**

Permite conocer la cobertura a empleados en lo que respecta a la capacitación. Se estima con un 85% elaborar un adecuado plan de capacitación para el personal.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Apoyada del diagnostico organizacional se pudo estudiar la situación actual que presenta la Empresa KAWA MOTORS S.A., y las conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

1. En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.
2. Atraves de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se lograra la fidelidad del cliente.
3. “KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.
4. No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional.
5. La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriormente mencionadas, se derivan las siguientes recomendaciones para la Empresa KAWA MOTORS S.A. Con el ánimo de que sean tomadas en cuenta y aplicadas.

1. Se recomienda la implementación y el seguimiento de esta propuesta hasta que quede organizada de una forma definitiva.
2. Se recomienda que la gerencia apoye y se comprometa con este esfuerzo de cambio.
3. Elaborar un manual de funciones y procesos, de acuerdo a las necesidades de la empresa; tomando como punto de partida y guía, las funciones propuestas en el Capítulo III del presente trabajo.
4. Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para KAWA MOTORS; y así conseguir los objetivos deseados satisfaciendo y llenando las expectativas tanto de los clientes internos como externos.
5. Hay que seguir manteniendo la calidad en el servicio para con el cliente, buscando siempre satisfacer sus necesidades, y darle la verdadera importancia como primera persona dentro de la organización, debe seguir siendo la política mejor ejecutada por todos los integrantes de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- **CRUZATTI PAZMIÑO, Iván;** “Investigación Científica”, pág. 147, 164,191, Editorial Fuentes.
- **ESCALANTE, Juan Carlos;** “Planificación Estratégica”, pág. 174, Instituto Superior de Educación a Distancia Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas, Quito- Ecuador.
- **GOODSTEIN LEONARD D. N, NOLAN THIMOTHY M., J. PFERFFER WILLIAM;** “Planificación Estratégica Aplicada”, pág. 5, 63 , Quinta Edición , Año 1998 ,Editorial Nomos, Santa Fe de Bogotá Colombia.
- **MC GRAW, Hill;** “ Administración Moderna” , Octava Edición, Año 2001, Pearson Educación de Colombia Ltda, Bogotá- Colombia
- **RODRIGUEZ, Darío;** “Diagnóstico Organizacional”, pág.194, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- **SERNA GOMEZ, Humberto;** “Planeación Estratégica”, pág. 122, Año 1994, Legis Edición, Santa Fe Bogotá.
- **STEINER, George A.;** “Biblioteca de Planificación Estratégica”, pag.338, Editorial Continental S.A.
- **VASQUEZ, Víctor Hugo;** “Organización Aplicada”, pág. 109, Año 2002, Editorial Gráficas Vásquez, Quito Ecuador.

### **PAGINAS INTERNET:**

- <http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/C.+Evoluci%C3%B3n+y+Te%C3%B3ricos+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica>
- <http://www.2004-10.jerez.es/index.php?id=82> plan estratégico
- <http://www.scribd.com/doc/16563582/Plan-Estrategico>
- [www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CDO%20Un%20enfoco%20estrategico%20y%20practico%20\(Rainieri\)](http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CDO%20Un%20enfoco%20estrategico%20y%20practico%20(Rainieri))
- [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm)
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/dofa/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/dofa/)
- <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200908.pdf>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/estrategia/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia/default.asp)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>
- <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>
- <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Las-9S-De-La-Calidad-Total/610533.html>
- <http://www.geocities.com/svg88/plan.html#evol>

ANEXOS

## KAWA MOTORS

### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Se le solicita muy comedidamente contestar el siguiente cuestionario, en forma sincera y consiente, ya que sus resultados servirán para mejorar el servicio y la atención que le brindamos.

Se le recomienda utilizar letra legible, emplear un esferográfico, evitando manchones y tachones.

**1. Que le pareció el servicio prestado?**

Excelente ☐

Regular ☐

Muy bueno ☐

Pésimo ☐

Bueno ☐

**2. El servicio/bien que adquirió cumplió con su necesidad?**

Si ☐

No ☐

**3. Durante la venta le indicaron sobre la garantía y cuidado del bien?**

Si ☐

No ☐

**4. Se ha visto en la necesidad de realizar algún reclamo?**

No ☐

Si ☐ ,

porque? \_\_\_\_\_

**5. Se ha visto en la necesidad de realizar alguna devolución?**

No ☐

Si ☐ ,

porque? \_\_\_\_\_

**6. Recomendaría comprar nuestros producto a otras personas?**

Si ☐

No ☐

**7. En la adquisición del bien y/o servicio lo que más le atrajo fue:**

Calidad ☐

Variedad de modelos ☐

Precio ☐

Facilidad en la forma de pag ☐

Atención ☐

**8. A su criterio las instalaciones son:**

Excelentes ☐

Buenas ☐

Regulares ☐

Pésimas ☐

**9. Que sugerencia podría dar usted para mejorar la atención o el servicio de nuestra empresa?**

---

---

---

**10. Que otro servicios o productos cree usted que la empresa podría brindarle en el futuro?**

---

---

---



## KAWA MOTORS S.A.

### ENTREVISTA CLÍNICA

Le agradezco mucho por la información brindada a continuación, para poder realizar un diagnóstico organizacional de KAWA MOTORS. Favor contestar en la manera más clara y sencilla.

**1. Qué función desempeña en la empresa?**

---

---

---

**2. Durante que tiempo ha trabajado en esta organización?**

---

**3. Durante este tiempo cuales cree usted que son los 3 principales problemas que posee la empresa?**

---

---

---

**4. Del primer problema señalado a su criterio cuales son las causas del mismo?**

---

---

---

- 5. De qué manera afecta este problema a la empresa y cuál cree Ud. Que sería la solución?**

---

---

---

- 6. Del segundo problema señalado a su criterio cuales son las causas del mismo?**

---

---

---

---

- 7. De qué manera afecta este problema a la empresa y cuál cree Ud. Que sería la solución?**

---

---

---

- 8. Del tercer problema señalado a su criterio cuales son las causas del mismo?**

---

---

---

- 9. De qué manera afecta este problema a la empresa y cuál cree Ud. Que sería la solución?**

---

---

**10. En su opinión cuales cree que son las 3 fortalezas más importantes que posee la empresa (entendiéndose por fortalezas a los aspectos internos más positivos)?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**11. En su opinión cuales cree que son las 3 amenazas más importantes que posee la empresa (entendiéndose por amenazas a los aspectos externos más negativos)?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**12. En su opinión cuales cree que son las 3 oportunidades más importantes que posee la empresa (entendiéndose por oportunidades a los aspectos externos más positivos)?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**13. En su opinión cuales cree que son las 3 debilidades más importantes que posee la empresa? (entendiéndose por debilidades a los aspectos internos más negativos)**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**14. Cree Ud. Que existe una planificación estratégica en la empresa?**

Si ☐

No ☐

**15. En caso de existir, esta Ud. Familiarizado con dicha planificación?**

Si ☐

No ☐

**16. Conoce Ud.Cuál es la misión de la empresa?**

Si ☐

No ☐

**17. Podría describir esta misión?**

---

---

**18. Conoce Ud. cuál es la visión de la empresa?**

Si ☐

No ☐

**19. Podría describir esta visión?**

---

---

---

**20. La empresa tiene objetivos Planificados?**

Si ☐

No ☐

**21. A qué plazo están estructurados estos objetivos?**

Menor a un año ☐

Entre 1 y 3 años ☐

Mayor a 3 años ☐

**22. Puede describir al menos 3 objetivos?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**23. Qué tipo de estrategias se siguen para cumplir estos objetivos. Enumere**  
**3.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista:  
culminación:

Hora de inicio:

Hora de

# FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

<b>AUTOR:</b> MC GRAW, Hill	<b>Nº</b> 01	<b>DISCIPLINA</b> ADMINISTRACION
ADMINISTRACION MODERNA Octava Edición Año 2001 Pearson Educación de Colombia Ltda Bogotá- Colombia		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> U.C.E	

<b>AUTOR:</b> MC GRAW, Hill; LEONARD D. GOODSTEIN, THIMOTHY M. NOLAN, J. WILLIAM PFERFFER	<b>Nº</b> 02	<b>DISCIPLINA</b> PLANIFICACION ESTRATEGICA
PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA Quinta Edición Año 1998 Editorial Nomos Santa Fè de Bogotá- Colombia		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> U.C.E	

<b>AUTOR:</b> STEINER, George A.	<b>Nº</b> 3	<b>DISCIPLINA</b> PLANIFICACION ESTRATEGICA
BIBLIOTECA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EDITORIAL CONTINENTAL S.A 338 Pág.		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> U.C.E.	

<b>AUTOR:</b> SERNA GOMEZ, Humberto	<b>N o</b> 4	<b>DISCIPLINA</b> PLANIFICACION ESTRATEGICA
<b>PLANIFICACION Y GESTION ESTRATEGICA</b> Legis Edición Santafé Bogotá Año 1994 142 Pág		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> U.C.E	

<b>AUTOR:</b> STEINER, George A.	<b>N o</b> 5	<b>DISCIPLINA</b> PLANIFICACION ESTRATEGICA
BIBLIOTECA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EDITORIAL CONTINENTAL S.A 338 Pág.		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> U.C.E	

<b>AUTOR:</b> RODRIGUEZ, Dario	<b>N o</b> 6	<b>DISCIPLINA</b> DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Ediciones Universidad Católica de Chile 194 Pág		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> U.C.E	



<b>AUTOR:</b> CRUZATTI PAZMIÑO, Iván	<b>Nº</b> 7	<b>DISCIPLINA</b> INVESTIGACION CIENTIFICA
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA Editorial Fuentes Año 1997 147,164,191		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> PROPIA	

<b>AUTOR:</b> SERNA GOMEZ, Humberto	<b>Nº</b> 8	<b>DISCIPLINA</b> PLANEACION ESTRATEGICA
PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA Legis Edición Santafé Bogotá Año 1994 122 Pág		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> PROPIA	

<b>AUTOR:</b> VASQUEZ , Victor Hugo	<b>Nº</b> 9	<b>DISCIPLINA</b> ORGANIZACIÓN APLICADA
ORGANIZACIÓN APLICADA Editorial Gráficas Vásquez Año 2002 Quito - Ecuador 109 Pág		
FICHA BIBLIOGRÁFICA	<b>BIBLIOTECA:</b> PROPIA	

# FICHAS MNEMOTÉCNICAS

BIBLIOTECA: INTERNET		
LUGAR: QUITO		
FICHA NEMOTÉCNICA	<a href="http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/C.+Evoluci%C3%B3n+y+Te%C3%B3ricos+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica">http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/C.+Evoluci%C3%B3n+y+Te%C3%B3ricos+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica</a>	FICHA Nº 01
	“La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra.”	
	INVESTIGADOR: BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA: INTERNE LUGAR: T QUITO

<a href="http://www.2004-10.jerez.es/index.php?id=82">http://www.2004-10.jerez.es/index.php?id=82</a> plan estratégico		FICHA Nº 02
FICHA NEMOTÉCNICA	<p>“El Plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos claves que, ejecutados en los plazos previstos, consiguen alcanzar los niveles de calidad de vida.”</p>	
	INVESTIGADOR: BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA: INTE LUGAR: RNET QUIT

FICHA MNEMOTÉCNICA			O
	<a href="http://www.scribd.com/doc/16563582/Plan-Estrategico">http://www.scribd.com/doc/16563582/Plan-Estrategico</a>		FICHA N° 03
	<p>"El plan estratégico no sólo es una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa de cualquier sector económico sino que, además, está al alcance de cualquier tipo de empresa. Ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan, y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelven"</p>		
	INVESTIGADOR: BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA: LUGAR:	INTERNET QUITO

FICHA MNEMOTÉCNICA			FICHA N°
	<a href="http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CDO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20practico%20(Rainieri)">www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CDO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20practico%20(Rainieri)</a>		04
	<p>El Diagnóstico Organizacional es la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veras y confiable</p>		
	INVESTIGADOR: BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA: LUGAR:	INTERNET QUITO

<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm">www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm</a>		<b>FICHA Nº</b> <b>05</b>
	<p>FODA, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO

<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/dofa/">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/dofa/</a>		<b>FICHA Nº</b> <b>06</b>
	<p>La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO

<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.bce.fin.ec/pregun1.php">http://www.bce.fin.ec/pregun1.php</a>		<b>FICHA Nº</b> <b>07</b>
	<p>"La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO

<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadísticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200908.pdf">http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadísticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200908.pdf</a>		<b>FICHA Nº</b> <b>08</b>
	<p>La Balanza Comercial Petrolera durante el primer semestre del año 2010, muestra un saldo favorable de USD 3,127.27 millones, lo que significó un incremento del 74.58% frente al superávit comercial obtenido en el mismo período del año anterior que fue de USD 1,791.28 millones. Este resultado se explica por el aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 74.59%.</p> <p>Por su parte la Balanza Comercial No Petrolera, a junio de 2010, aumentó su déficit comercial con respecto a enero – junio de 2009 en un 30.33%, al pasar de USD -2,432.31 a USD -3,169.99 millones; debido a un crecimiento en el valor FOB total de las importaciones en el 28.56%, donde sobresalen los Combustibles y Lubricantes (71.92%); seguidos por las Bienes de Consumo (26.20%); y, las Materias Primas (25.33%)."</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO

<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.vierkon.com/cadvalor.htm">http://www.vierkon.com/cadvalor.htm</a>		<b>FICHA Nº</b> <b>09</b>
	<p>El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.” .</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO
<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia/default.asp">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia/default.asp</a>		<b>FICHA Nº</b> <b>10</b>
	<p>La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO

<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm">http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm</a>	<b>FICHA Nº</b>  <b>11</b>
	<p>El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional</p>	
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> INTERNET <b>LUGAR:</b> QUITO
<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.degerencia.com/tema/liderazgo">http://www.degerencia.com/tema/liderazgo</a>	<b>FICHA Nº</b>  <b>12</b>
	<p>El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño</p>	
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> INTERNET <b>LUGAR:</b> QUITO



<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html">http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html</a>		<b>FICHA Nº</b> <b>13</b>
	<p>La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO

<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml">http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml</a>		<b>FICHA Nº</b> <b>14</b>
	<p>El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO

<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<a href="http://www.buenastareas.com/ensayos/Las-9S-De-La-Calidad-Total/610533.html">http://www.buenastareas.com/ensayos/Las-9S-De-La-Calidad-Total/610533.html</a>		<b>FICHA Nº</b>  <b>15</b>
	<p>Es una metodología que busca un ambiente de trabajo coherente con la filosofía de Calidad Total, destacando la participación de los empleados conjuntamente con la empresa.</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	INTERNET QUITO
<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<b>AUTOR:</b>	MC GRAW, Hill; LEONARD D. GOODSTEIN, THIMOTHY M. NOLAN, J. WILLIAM PFERFFER	<b>FICHA Nº</b>  <b>16</b>
	<b>OBRA:</b>	PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA	
	<b>MATERIA:</b>	PLANIFICACION	
<b>FICHA NEMOTÉCNICA</b>	<p>La planificación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planificación estratégica los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan que se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	UCE QUITO

FICHA NEMOTÉCNICA	<b>AUTOR:</b>	MC GRAW, Hill; LEONARD D. GOODSTEIN, THIMOTHY M. NOLAN, J. WILLIAM PFERFFER	<b>FICHA Nº</b>  <b>17</b>	
	<b>OBRA:</b>	PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA		
	<b>MATERIA:</b>	PLANIFICACION		
	La planificación es el proceso de establecer y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Whrton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”			
	<b>INVESTIGADOR:</b>	BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	UCE QUITO

FICHA NEMOTÉCNICA	<b>AUTOR:</b>	STEINER, George A.	<b>FICHA Nº</b>  <b>18</b>	
	<b>OBRA:</b>	BIBLIOTECA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA		
	<b>MATERIA:</b>	PLANIFICACION ESTRATEGICAº		
	La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda la empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Esta terminología fue la misma que se usaba en el campo de la milicia y es, por supuesto una copia de dicho uso. En la actualidad el concepto es mucho más amplio. En el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra que viene del griego-strategos, que quiere decir general. Literalmente la palabra estrategia significa el arte de los generales. O, en su significado actual, estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa. Este es un concepto muy amplio que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para llevar a cabo o plantar dichas estrategias			
	<b>INVESTIGADOR:</b>	BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b> <b>LUGAR:</b>	UCE QUITO

FICHA NEMOTÉCNICA			
	AUTOR:	SERNA GOMEZ, Humberto	FICHA Nº
	OBRA:	PLANIFICACION Y GESTION ESTRATEGICA	19
	MATERIA:	PLANIFICACION ESTRATEGICAº	
	El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar el tiempo sus oportunidades y prepararse al efecto de las amenazas		
INVESTIGADOR:	BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA:	UCE
		LUGAR:	QUITO

FICHA NEMOTÉCNICA			
	AUTOR:	STEINER, George A.	FICHA Nº
	OBRA:	BIBLIOTECA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA	20
	MATERIA:	PLANIFICACION ESTRATEGICA	
	Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planificación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección. Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones. Una vez que los planes estén concluidos y escritos habrá que registrar, en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quien las implantará y quién las realizar. Tal sistema de comunicación representa una ventaja valiosa para cualquier organización		
INVESTIGADOR:	BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA:	UCE
		LUGAR:	QUITO

FICHA NEMOTÉCNICA	AUTOR:	RODRIGUEZ, Dario	FICHA Nº
	OBRA:	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	21
	MATERIA:	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	
	El Diagnóstico Organizacional es el proceso que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad		
	INVESTIGADOR: BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA: UCE	LUGAR: QUITO

FICHA NEMOTÉCNICA	AUTOR:	CRUZATTI PAZMIÑO, Iván	FICHA Nº
	OBRA:	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA	22
	MATERIA:	INVESTIGACION CIENTIFICA	
	Constituye un valioso instrumento para la recolección de datos. Es el encuentro de dos o más personas cuya finalidad es tratar los asuntos inherentes a las variables en estudio		
	INVESTIGADOR: BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA: LUGAR:	PROPIA QUITO

FICHA NEMOTÉCNICA	AUTOR:	CRUZATTI PAZMIÑO, Iván	FICHA Nº  23	
	OBRA:	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA		
	MATERIA:	INVESTIGACION CIENTIFICA		
	La observación es la técnica para la recolección de datos por excelencia en la investigación científica tanto de las ciencias naturales como de las ciencias sociales. Consiste en el registro regular y preciso de los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad que intervienen en una investigación, cuya finalidad radica en el análisis de la variable en estudio			
	INVESTIGADOR:	BARREIROS, Adriana	BIBLIOTECA: LUGAR:	PROPIA QUITO

FICHA NEMOTÉCNICA	AUTOR:	CRUZATTI PAZMIÑO, Iván	FICHA Nº  24	
	OBRA:	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA		
	MATERIA:	INVESTIGACION CIENTIFICA		
	La encuesta es un instrumento de recolección de datos de difundida aplicación en procesos de investigación científica. Se define como un cuestionario cuya finalidad es registrar opiniones que servirán para medir variables y por tanto para comprobar hipótesis			
	INVESTIGADOR:	BARREIROS.	BIBLIOTECA:	PROPIA

	Adriana	<b>LUGAR:</b>	QUITO
<b>FICHA MNEMOTÉCNICA</b>	<b>AUTOR:</b>	SERNA GOMEZ, Humberto	<b>FICHA Nº</b>
	<b>OBRA:</b>	PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA	<b>25</b>
	<b>MATERIA:</b>	PLANIFICACION ESTRATEGICA	
	<p>La Matriz de impacto externo, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b>	UCE
		<b>LUGAR:</b>	QUITO

<b>FICHA MNEMOTÉCNICA</b>	<b>AUTOR:</b>	VASQUEZ , Víctor Hugo	<b>FICHA Nº</b>
	<b>OBRA:</b>	ORGANIZACIÓN APLICADA	<b>26</b>
	<b>MATERIA:</b>	ORGANIZACIÓN APLICADA	
	<p>Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo a las que no se permiten. Son normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias</p>		
	<b>INVESTIGADOR:</b> BARREIROS, Adriana	<b>BIBLIOTECA:</b>	UCE
		<b>LUGAR:</b>	QUITO